

Syafaruddin - Anzizhan - Mesiono



# KEPEMIMPINAN dan KEWIRAUSAHAAN

Menciptakan Pemimpin Pasar  
di Jagat Multi Bisnis

# KEPEMIMPINAN DAN KEWIRAUSAHAAN

Menciptakan Pemimpin Pasar  
di Jagat Multi Bisnis



# KEPEMIMPINAN DAN KEWIRAUSAHAAN

Menciptakan Pemimpin Pasar  
di Jagat Multi Bisnis

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.  
Dr. Anzizhan, MM.  
Mesiono, M.Pd.



**KEPEMIMPINAN DAN KEWIRAUSAHAAN**  
Menciptakan Pemimpin Pasar di Jagat Multi Bisnis

Penulis: Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd. dkk.

Copyright © 2010, Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd. dkk.  
Hak cipta dilindungi undang-undang  
All rights reserved

Penata letak: Imada Syaifuliah  
Perancang sampul: Auli@rt Design Grafis

Diterbitkan oleh:  
**Perdana Publishing**  
Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224  
Telp. 061-7347756, 77151020 Faks. 061-7347756  
E-mail: perdanapublishing@gmail.com  
Contact person: 08126516306

Cetakan pertama: Oktober 2010

ISBN 978-602-8935-14-2

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT, karena dengan hidayah dan taufik-Nya semua lautan Ilmu-Nya mengalir ke dalam gagasan dan kreativitas manusia untuk menuliskan tanda-tanda kebesaran-Nya sebagai Maha Pencipta dan Maha Mengetahui terhadap semua ciptaan-Nya.

Buku ini berjudul "KEPEMIMPINAN DAN KEWIRAUSAHAAN", yang menengahkan kajian holistik, teoretis dan aplikasi strategi memimpin dan mengembangkan wirausaha dalam merancang perubahan sosial di masyarakat dalam perspektif kekinian sebagai upaya merangsang pemikiran cerdas berkenaan dengan menetapkan solusi atas permasalahan pemberdayaan sumberdaya manusia sebagai insan kreatif di masyarakat dengan daya saing regional dan global.

Pada awal tahun 2000-an nampak bahwa betapa perusahaan multinasional yang besar menjadi lebih besar melalui merger, seperti merger chevron-Texaco, Exxon-Mobil, dan merger berbagai Bank pemerintah menjadi Bank Mandiri. Dunia usaha masa kini merasakan bahwa lingkungan yang dihadapinya terus berubah dengan makin cepat kadang dengan tanpa pola yang jelas. Berbagai perubahan itu meliputi segala aspek kehidupan, baik yang bersifat ekonomik, sosial, budaya maupun politik. Berbagai pakar mencoba menjelaskan apa yang menjadi biang keladi dari berbagai perubahan tersebut. Alasan seperti globalisasi ekonomi, diterapkannya sistem ekonomi pasar, dan perkembangan teknologi sering dipandang sebagai sistem kausal dari perubahan yang terjadi secara terus menerus tanpa pola yang jelas di dunia bisnis kontemporer.

Untuk itu diperlukan kemampuan mengarahkan perubahan dengan memerankan diri para manajer, pengusaha, dan wiraswasta



baru menjadi *market leader* (pemimpin pasar). Intinya adalah selain menempatkan diri sebagai pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformatif atau pemimpin super, sekaligus membangun jiwa dan keterampilan wirausaha baru dalam berbagai sektor bisnis yang dapat menggerakkan pasar, baik dalam skala organisasi profit maupun non profit.

Kajian buku ini diharapkan pembaca dapat: mempunyai pengetahuan dan pemahaman tentang konsep, prinsip dan teori dalam memimpin dan mengelola perubahan organisasi. Kontribusi pemahaman secara teoretis dan menerapkan yang terbaik dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan dan memainkan peranan penting dalam proses pengembangan usaha dalam berbagai organisasi. Mengembangkan keterampilan dan kemampuan dalam mengubah organisasi atau mengembangkan organisasi adalah hal yang urgen dalam era kontemporer.

Penulisan buku ini dimaksudkan untuk mengembangkan gagasan baru dalam spektrum kajian kepemimpinan dan kewirausahaan sebagai bahagian penting dari memunculkan kreativitas dan inovasi baik secara individual maupun organisasional menuju perubahan lebih bermakna.

Mahasiswa sebagai kelompok terpelajar yang diharapkan peran strategisnya di masa depan dalam menjalankan kiprah pelopor perubahan sosial menjadi fokus perhatian. Dalam konteks ini, semangat inovasi dan kreativitas untuk mengarahkan pencapaian visi perubahan sangat dipengaruhi munculnya wirausahawan baru. Untuk itu, teori-teori kepemimpinan dan kewirasusahaan perlu dipelajari, dipahami dan dikembangkan serta diimplementasikan dalam berbagai bidang kehidupan, tidak saja dalam bidang ekonomi, keuangan, perdagangan, industri maupun pendidikan, dan jasa pelatihan.

Dewasa ini bagi para pemimpin dan pekerja, manajer, dan administrator dalam organisasi semakin ditantang oleh banyak perubahan yang terjadi di dalam dan di luar organisasi. Istilah transformasi, keragaman budaya, persaingan global, rancang ulang digunakan secara bebas oleh para ahli dan orang biasa yang bukan ahli. Setiap titik pandang konsep perubahan dengan kreativitas dan inovasi diarahkan para pemimpin untuk menggerakkan secara efektif dalam perubahan tatanan dunia baru.

Mudah-mudahan Allah SWT senantiasa meridoi amal usaha ini sebagai bentuk tetesan kecil pengetahuan Tuhan yang diberikan kepada hamba-Nya. Amin ya Robbal 'Alamin.

Medan, 21 Agustus 2010

Tim Penulis



## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	5
Daftar Isi .....	8

### BAB I

<b>ORGANISASI, MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>11</b>
A. Organisasi .....	11
B. Manajemen .....	15
C. Kepemimpinan .....	18

### BAB II

<b>KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>24</b>
A. Pengertian Kepemimpinan .....	24
B. Fungsi Bawaan Kepemimpinan .....	29
C. Keterampilan Kepemimpinan .....	33
D. Antara Visi, Misi dan Pengaruh Pemimpin .....	36

### BAB III

<b>PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>45</b>
A. Perilaku Kepemimpinan .....	45
B. Perilaku Mengambil Keputusan .....	49
C. Perilaku Interpersonal .....	52
D. Perilaku Keteladanan .....	55
E. Pemberian Imbalan dan Hukuman .....	58

### BAB IV

<b>KEPEMIMPINAN SUKSES .....</b>	<b>60</b>
A. Kunci Sukses Kepemimpinan .....	60
B. Mengembangkan Tim dalam Kepemimpinan .....	65
C. Etika dalam Kepemimpinan .....	72

### BAB V

<b>KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN .....</b>	<b>79</b>
A. Pengertian Kewirausahaan .....	79
B. Karakteristik Kewirausahaan .....	83
C. Keuntungan dan Kerugian Berwirausaha .....	87

### BAB VI

<b>MENCIPTAKAN WIRAUSAHA PROFESIONAL DAN TANGGUH .....</b>	<b>91</b>
A. Pembentukan Kewirausahaan .....	91
B. Jalan Menuju Wirausaha Sukses .....	104
C. Etika Wirausaha .....	105

### BAB VII

<b>SIKAP PRIBADI WIRAUSAHA .....</b>	<b>108</b>
A. Tiga Motif Sosial .....	108
B. Ciri Sikap Wirausaha .....	111

### BAB VIII

<b>MOTIVASI &amp; KEPEMIMPINAN DALAM KEWIRAUSAHAAN .....</b>	<b>122</b>
A. Motivasi .....	122
B. Kepemimpinan dalam Kewirausahaan .....	125
C. Kepemimpinan .....	129



**BAB IX**

<b>CARA MENDIRIKAN USAHA .....</b>	<b>134</b>
A. Bagaimana Memulai Usaha .....	134
B. Bidang Usaha .....	137
C. Pengertian dan Jenis-Jenis Badan Usaha .....	142
Daftar Pustaka .....	150
Tentang Penulis.....	153

**BAB I**

## ORGANISASI, MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

Kajian ini diarahkan untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman, serta menghubungkan secara signifikan konsep teori kepemimpinan, dan seni memimpin pada situasi yang berbeda. Lebih jauh akan dapat dipahami sumbangan teori utama yang dibuat para ahli dan bagaimana konsep tersebut dapat dihubungkan dalam suatu praktik dan beradaptasi pada perlunya perubahan organisasi melalui kepemimpinan dan kewirausahaan. Bahkan kajian ini diharapkan dapat memiliki pemahaman yang lebih baik pada situasi organisasi dan mengembangkan pengetahuan serta keterampilan sebagai fungsi yang fleksibel, manajer dan pemimpin harus proaktif terhadap setiap persoalan, organisasi dan perubahan. Pada gilirannya pengkajian diharapkan dapat memperoleh pengetahuan dan pemahaman, dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan dalam memimpin organisasi agar efektif dan efisien melalui permainan peran artis, arsitek dan komisaris.

Seorang pemimpin memerlukan *mitra* untuk membangun hubungan dengan stafnya dalam memimpin dan mengelola sebuah organisasi. Fokus bagian ini adalah melihat bagaimana hubungan antara kepemimpinan dan manajemen, dan bagaimana hubungan ini dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

**A. Organisasi**

Organisasi secara wujudnya adalah hasil kreativitas manusia.



Dalam kehidupan terkini, ada organisasi pemerintahan, perbankan, industri, perguruan tinggi, dan sekolah. Semua yang disebutkan adalah bentuk-bentuk organisasi yang memiliki fungsi dan tujuan berbeda satu sama lain. Namun secara keseluruhan eksistensi organisasi bermuara kepada upaya manusia memudahkan pencapaian tujuan kehidupan, baik dalam upaya memenuhi keperluan hidup individu maupun kelompok guna mencapai kebahagiaan hidup.

Suatu bisnis adalah organisasi. Jelas terlihat bahwa pemilik organisasi dan manajer menciptakan bisnis untuk mencapai tujuan tertentu dan sasaran-sasaran berfokus pada penyediaan produk berkualitas atau pelayanan kepada pelanggan guna mengejar keuntungan. Manakala para manajer menciptakan suatu organisasi, secara aktual mereka mengembangkan kerangka kerja dalam menciptakan produk yang diinginkan dan pelayanan dalam mengejar keuntungan. Kerangka kerja ini dibangun pekerjaan yang membangun hubungan dengan orang-orang sebagaimana halnya dengan para petugas yang mengawasi, yang memberikan pelaporan, bagian-bagian yang terbentuk, dan jenis pekerjaan apa yang harus ditangani setiap bidang/departemen. Kerangka kerja seperti ini dikenal sebagai organisasi formal, suatu struktur organisasi resmi bahwa manajemen puncak yang menata dan membangunnya. Suatu organisasi formal tidak hanya terbentuk dengan para manajer mengembangkan organisasi melalui fungsi-fungsi organisasi dalam manajemen (Plunkett, Attner dan Allen, 2005: 245).

Faktanya bahwa keberadaan organisasi bisnis yang berorientasi profit (keuntungan) dan atau organisasi jasa (non profit) lainnya merupakan manifestasi saling hubungan manusia sebagai sistem sosial terbuka. Karena itu, organisasi adalah sistem yang dibuat manusia. Hal itu hanya melalui proses pengorganisasian yang begitu kompleks dari manusia, mesin, material, uang dan sumber daya lainnya dikombinasikan kedalam suatu efektivitas dan efisien yang dicapai perusahaan atau organisasi.

Apa sebenarnya hakikat organisasi? Secara sederhana organisasi adalah keseluruhan perpaduan unsur manusia dan non manusia yang masing-masing memiliki fungsi dalam mencapai tujuan. Dalam konteks ini dijelaskan oleh Bayle, et al (1986:10) bahwa: "organiza-

*tion is a collection of people working together in a division of labour to achieve a common purpose*". Maka dalam definisi ini ada keluasan ragam bentuk perkumpulan orang, di antaranya kelompok persaudaraan, club olah raga, organisasi sukarela, organisasi agama, seperti halnya juga bisnis, sekolah, lembaga pemerintah, rumah sakit, serta lembaga lain yang eksis di masyarakat.

Johnson, dkk (1978:24) menjelaskan pula bahwa elemen umum organisasi mencakup: (1) *goal oriented, people with a purpose* (2) *psychosocial systems, people working in group* (3) *technical systems, people using knowledge and techniques*, and (4) *an integration of structured activities, people coordinating their efforts*.

Lebih lanjut dijelaskan Johnson, dkk (1978:24) mengutip pendapat Pfiffner dan Sherwood bahwa organisasi dapat dipahami sebagai pola atau cara-cara di mana sejumlah orang memiliki kedekatan semuanya melakukan hubungan dan melaksanakan tugas yang kompleks, melakukan hubungan dengan kesadaran, sistematis dan saling persetujuan dalam pencapaian tujuan.

Definisi ini menekankan saling hubungan yang sistematis antara orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu pada sebuah organisasi. Lebih dari beberapa dekade yang lalu, minat dalam penyelidikan organisasi dan perilakunya telah menjadi pandangan yang vokal bagi penelitian interdisiplin. Bahkan penyelidikan organisasi sebagai suatu bidang ilmiah. Para peneliti telah mengembangkannya meskipun baru dalam bidang yang beragam, seperti biologi, matematik, psikologi, logika dan filsafat membuat kontribusi tidak langsung terhadap teori organisasi. Bidang lain yang telah memberikan kontribusi lebih langsung adalah sosiologi, antropologi, psikologi sosial, psikologi, ilmu politik, antropologi, sejarah sebagai bidang yang berhubungan kepada administrasi bisnis, seperti teori umum administrasi, hubungan manusia, operasi riset, ilmu manajemen dan sosiologi industri (Johnson, 1978:26).

Organisasi secara sistemik adalah sistem yang bersifat terbuka, seperti halnya sistem sosial. Sebab organisasi mencakup orang dan tujuan-tujuan yang bergantung atas usaha orang untuk mencapai kinerja, hasil, yang menjadi arah yang benar sebagai sistem sosial. Bahkan melalui perpaduan usaha orang maka organisasi lebih dari



sekedar perkumpulan orang belaka. Organisasi juga merupakan usaha orang yang dinamis dengan memanfaatkan mesin, peralatan, bahan mentah, fasilitas dan uang yang memungkinkan orang-orang menghasilkan sejumlah barang dan jasa pelayanan. Tegasnya dalam tatanan organisasi ada sejumlah sumberdaya manusia dan material yang terpadu pengaturannya atau pemanfaatannya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi yang disepakati.

Organisasi merupakan perpaduan kerjasama sumberdaya fisik dan manusia. Selain itu di dalamnya juga ada tujuan, pembagian kerja, dan hirarki kewenangan. Unsur-unsur organisasi tersebut diuraikan sebagai berikut:

### **1. Tujuan**

Tujuan suatu organisasi adalah untuk menghasilkan barang dan pelayanan. Organisasi non profit, sebagai contoh: menghasilkan pelayanan dengan keuntungan masyarakat, seperti pemeliharaan kesehatan, pendidikan, proses keadilan, dan pemeliharaan jalan. Bisnis menghasilkan barang konsumsi dan pelayanan seperti mobil, perumahan, peluang rekreasi, perhotelan, lembaga keuangan, dll.

### **2. Pembagian Kerja**

Esensi suatu organisasi adalah usaha manusia, proses melaksanakan pekerjaan ke dalam suatu komponen kecil yang melayani tujuan organisasi dan untuk melakukan oleh individu atau kelompok disebut pembagian kerja. Pembagian kerja ini berlangsung untuk memobilisasi organisasi dalam pekerjaan banyak orang untuk mencapai tujuan umum.

### **3. Hirarki Kewenangan**

Kewenangan adalah hak untuk bertindak dan memerintah pribadi orang lain. Para manajer memiliki kewenangan terhadap bawahannya. Bila organisasi membagi pekerjaan ke dalam bagian kecil, beberapa hal harus dikerjakan untuk mengkoordinasikan usaha menjamin bahwa hasil pekerjaan mencapai tujuan organisasi. Hirarki

kewenangan adalah bila posisi kerja ditata agar pembagian kewenangan meningkat, memudahkan koordinasi. Seorang yang memiliki kewenangan tinggi dapat membuat keputusan yang menghasilkan dalam koordinasi lebih baik dan menagrahkan aktivitas kerja pada level rendah.

Dengan perpaduan unsur manusia, material, dan perangkat tujuan, pembagian kerja yang jelas serta kewenangan, maka suatu organisasi bekerja dalam suatu sistem terbuka untuk mencapai tujuan. Begitupun, hal yang paling fundamental adalah fungsi sumberdaya personil sangat menentukan, karena kualitas kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja sesuai kewenangannya akan menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Semua komponen organisasi sebagai sistem tersebut harus bersinergi dalam pencapaian tujuan. Dalam hal ini sinergi adalah menciptakan suatu perpaduan yang menjadikan lebih kuat daripada sekedar penjumlahan bagian-bagian dari organisasi.

Siapapun yang menjadi leader/manajer harus meningkatkan efektivitas institusi organisasinya dengan mendiagnosis kultur/iklim yang terorganisasi. Setelah mengenali kelemahan dan kekuatan kultur/iklim organisasi tersebut, langkah-langkah yang perlu diambil untuk mempengaruhi perubahan ke arah suatu hal yang positif dan lingkungan kerja yang sehat. Barangkali, asumsi dan pola teladan kepercayaan yang berkenaan dengan manusia seperti hubungan antar pribadi, ilmu dinamika kelompok dan gaya kepemimpinan perlu untuk diubah. Pemimpin perlu membuang pandangan yang usang dan mengambil alih visi dan langkah baru untuk mengendalikan staff, mengganti dan menghormati staff sebagai sumber daya untuk menguasai, memerintah, diberikan tenaga dan memimpin, hal itu dapat menciptakan suatu kultur organisasi baru yang utuh.

Perspektif mendasar tentang kultur adalah konsep masyarakat dan pentingnya arti kebersamaan dan nilai-nilai dalam organisasi, apapun jenis organisasinya. Keefektivitasan tidaklah selalu dipandang ketika organisasi sebagai penolong mata rantai antara perilaku dan sasaran. Sebagai gantinya, sasaran kepemimpinan adalah gerakan kesadaran manusia dengan penafsiran dan pertukaran arti, artikulasi



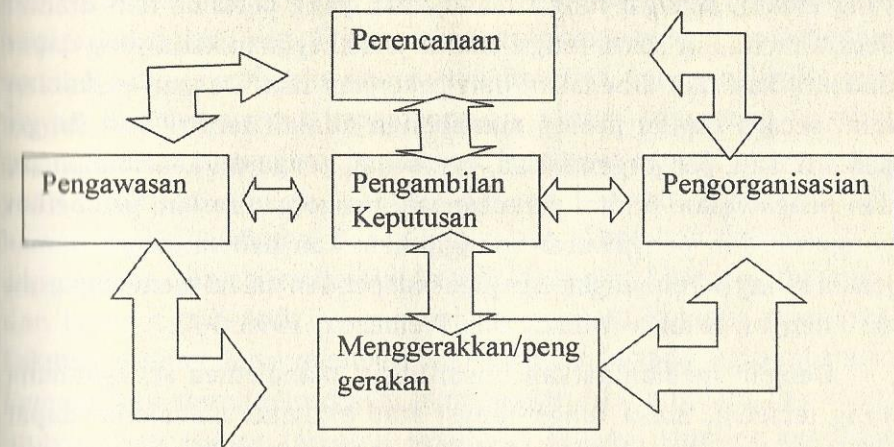
kunci letak kultur dan penghubung anggota organisasi ke konsep yang lebih tepat. Dengan demikian, organisasi harus dikembangkan sehingga benar-benar mampu menampung aspirasi pengembangan masyarakat yang lebih maju secara totalitas.

## B. Manajemen

Manajemen berkenaan dengan semua aktivitas dari organisasi dan terlaksana pada semua level organisasi (Mullins, 2005:195). Dalam konteks ini organisasi adalah wadah aktivitas manajemen. Organisasi pendidikan, atau sekolah berlangsung kegiatan manajemen sekolah oleh kepala sekolah dan manajemen pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru.

Apa yang dimaksud dengan manajemen? Manajemen ialah proses memperoleh tindakan melalui usaha orang lain (*the management is the process of getting thing dosen by the effort of other people*). Johnson, dkk (1978:14) menjelaskan bahwa manajemen adalah merupakan kekuatan utama dalam organisasi yang dikoordinir berbagai kegiatan bagian-bagian (sub sistem) serta berhubungan dengan lingkungan". Para manajer memerlukan pengalihan sumber daya yang tidak terorganisir dari manusia, mesin, uang ke dalam suatu kegunaan dan efektivitas perusahaan. Maka manajemen adalah suatu proses dimana sumber daya yang tidak berhubungan dipadukan ke dalam keseluruhan sistem untuk pencapaian tujuan.

Dengan memahami perbedaan antara manajemen dengan kepemimpinan dari berbagai sudut pandang, proses, kegiatan maupun fungsi, maka semua fungsi manajemen sesungguhnya berintikan pada fungsi pengambilan keputusan.



Gambar 1: Hubungan Fungsional Fungsi Manajemen

Gambar di atas mengungkapkan semakin jelas mengenai hubungan fungsional antara fungsi perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan satu sama lain dengan hubungannya kepada fungsi pengambilan keputusan.

Satu pendekatan kepada kajian manajemen adalah memfokuskan perhatian atas proses pokok administrasi mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang sangat esensial jika organisasi ingin mencapai tujuan dan sasaran utamanya. Lebih jauh dijelaskan Johnson, dkk (1978:16) bahwa: *these basic managerial processes are required for any type organization- business, government, education, social-and other activities where human and physical resources are combined to meet certain objectives*. Artinya, aktivitas manajerial berlangsung pada organisasi bisnis, pemerintahan, pendidikan, sosial dan organisasi lain di mana unsur manusia dan sumberdaya fisik dipadukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks ini manajemen memiliki unsur-unsur yang meliputi; unsur manusia (manajer dan anggotanya), material, uang, waktu, dan prosedur, serta pasar. Manajemen adalah proses yang dilaksanakan oleh manajer agar organisasi berjalan menuju pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Pekerjaan manajemen adalah mengarahkan organisasi menjadi baik. Seperti halnya, memerlukan visi yang mensyaratkan perencanaan



yang efektif, sebagai fungsi manajemen yang pertama dan utama. Secara mendasar suatu fungsi adalah jenis kegiatan kerja yang dapat diidentifikasi dan dibedakan dari pekerjaan lain. Dengan perkataan lain, secara umum proses manajemen adalah terdiri dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pemberian pengaruh/kepemimpinan, dan pengawasan. Antara perencanaan, pengorganisasian, pemberian pengaruh dan pengawasan mengindikasikan bahwa fungsi manajemen saling berhubungan dan juga independen dalam mempengaruhi satu dengan lainnya (Mondy dan Premeaux, 1995:6-7).

Dengan memanfaatkan unsur-unsur manajemen sebagaimana yang tersedia, maka fungsi-fungsi atau aktivitas manajerial dapat dilaksanakan. Untuk menata berbagai organisasi bisnis, jasa perbankan, pendidikan, organisasi sosial dan politik, serta organisasi pemerintahan, diperlukan manajemen yang baik. Tentu saja manajemen yang baik sangat tergantung kepada ketersediaan sumberdaya yang berkualitas handal, baik yang memiliki kecerdasan, kemandirian, kreativitas, inovasi dan bermental yang baik untuk secara mandiri atau bersama-sama membangun masyarakat yang lebih sejahtera, adil, bermartabat dan berorientasi ke masa depan.

### C. Kepemimpinan

Orang dengan kemampuan memimpin, bagaimanapun harus eksis pada semua level organisasi dan dengan setiap bagian dan tim kerja. Seperti halnya dalam keberhasilan Indra Nooyi (CEO PepsiCo) mendorong partisipasi dari para pegawainya dengan mengatakan rahasia keberhasilan Pepsi. Langkah pertama adalah secara ril memahami sudut pandang setiap orang yang terlibat dan mencoba menangkap visi baru terbaik bagi mereka dan menempatkan mereka berdampingan dengan kita. Komunikasi berlangsung terus, bahkan menurut Nooyi, sampai-sampai komunikasi berlebihan”.

Kepemimpinan adalah aplikasi atau inti dari manajemen. Suatu proses mempengaruhi individu dan kelompok untuk menata dan mencapai tujuan. Pengaruh adalah kekuasaan untuk mengarahkan orang-orang lain kepada satu pandangan/keinginan. Para pemimpin adalah orang yang mempraktikkan kepemimpinan-membimbing,

mengarahkan, membujuk, melatih, menerangi dan memberikan inspirasi bagi yang lain. Tegasnya kepemimpinan mencakup beberapa variabel, yaitu: pemimpin, orang yang dipimpin, keadaan/lingkungan tempat berlangsungnya kepemimpinan. Ketiga komponen tersebut secara konstan mengalami perubahan. Pemimpin seperti halnya orang yang dipimpin, adalah manusia dengan beragam keterampilan, bawaan, pengetahuan dan sikap yang dikembangkan melalui pengalaman yang membentuk kepribadiannya, filsafat pribadinya, dan kepercayaan etik, karena hal itu menjadi kompas moralnya. Faktor-faktor ini dapat memberikan kontribusi kepada pengembangan kemampuan memimpin dalam mempengaruhi orang lain/bawahan/anggotanya. Faktor tersebut sekaligus sebagai sumber kekuatan pribadi pemimpin, dan juga kelemahannya.

Kepemimpinan sungguh berbeda dengan manajemen. Kepemimpinan tidak menghasilkan konsistensi dan keteraturan, sebagaimana ada dalam proses manajemen. Justru kepemimpinan menghasilkan gerakan ke arah perubahan. Melalui perjalannya, seseorang yang disebut sebagai pemimpin (*leader*) telah menciptakan perubahan, kadang-kadang seseorang menghasilkan keadaan lebih baik, kadang-kadang juga tidak. Tepatnya, para pemimpin melakukan sesuatu pengaruh dengan cara berbeda. Itu artinya pikiran dan tindakan mereka saling berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lain dalam mengarahkan, memotivasi, dan mendayagunakan sumberdaya personil sehingga muncul komitmen organisasi dalam diri personil menuju pencapaian perubahan yang bermakna bagi semua orang dalam jangka waktu tertentu sebagai formulasi kepemimpinan formal dalam organisasi atau kepemimpinan di masyarakat.

Hal yang dikaitkan dengan diri pemimpin, apakah makna yang sesungguhnya menjadi pemimpin yang efektif atau pemimpin baik. Hal itu terkait apabila pemimpin mampu mengarahkan, mendorong, menginspirasi orang-orang melakukan tindakan yang bernilai masa depan, berubah kepada yang lebih baik dengan mencapai tujuan sebagaimana nilai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Dalam kepemimpinan formal, hal ini sangat penting digaris bawahi karena pemimpin berperan mengarahkan perubahan, dan manajer memper-



tahankan keteraturan organisasi dalam menjalankan fungsi untuk mencapai tujuan.

Menurut Kotter (1996:5) kepemimpinan di dalam suatu organisasi yang kompleks mencapai fungsi kepemimpinan dalam mengarahkan perubahan organisasi, yaitu melalui beberapa proses:

- 1) Menentukan arah - membangun suatu visi untuk masa depan, berjangka masa depan dan panjang dengan strategi menghasilkan perubahan yang perlu dicapai dengan visi tersebut,
- 2) Mencerahkan personil - mengkomunikasikan arah tersebut melalui kerjasama yang diperlukan sebagai upaya menciptakan koalisi yang dalam hal pemahaman visi dan komitmen mencapainya.
- 3) Memotivasi dan menginspirasi-memelihara gerak personil dalam arah yang benar meskipun ada politik utama, birokrasi dan penyimpangan sumberdaya untuk mengubahnya dengan memunculkan tindakan dasar, tetapi organisasi tidak mengabaikan kebutuhan manusia, nilai dan emosinya.

Menurut Nanus dan Dobbs (2000:17) fokus kepemimpinan diarahkan terhadap empat hal, yaitu:

- 1) Di dalam organisasi- pemimpin berinteraksi dengan dewan, staf, dan sukarelawan untuk memberi inspirasi, memberi semangat dan antusias, serta memberdayakan mereka.
- 2) Di dalam organisasi-pemimpin berusaha membantu atau mendukung dari para penyumbang, pejamin, kelompok pendukung, media, atau pemimpin lain dalam bisnis atau sektor publik.
- 3) Untuk pekerjaan masa kini, pemimpin berkenaan mutu pelayanan terhadap pelanggan dan masyarakat juga struktur organisasi, sistem informasi dan aspek lain dari efektivitas organisasi.
- 4) untuk peluang masa depan, pemimpin mengantisipasi kecenderungan dan juga pengembangan yang mendekati untuk kepentingan implikasi bagi arah masa depan organisasi”.

Salah satu bagian penting yang menentukan keberhasilan rumah sakit dalam memberikan pelayanan prima bidang kesehatan kepada

masyarakat adalah selain manajemen, juga kepemimpinan rumah sakit.

Dari penjelasan di atas, boleh dikatakan manajemen dan kepemimpinan sudah jelas dapat disamakan, karena pada saat tertentu sama-sama ada dalam organisasi. Keduanya melibatkan memutuskan apa yang diinginkan untuk dilakukan, menciptakan jaringan kerjasama orang-orang dan hubungan yang dapat mencapai agenda dan kemudian mencoba menjamin bahwa semua orang secara nyata berusaha mencapai pekerjaannya. Karena itu kepemimpinan dan manajemen dalam pengertian ini, menyempurnakan sistem tindakan, tapi sesederhana itu semua persoalannya dan aspek lainnya bertumpu kepada kepemimpinan sebagai inti proses manajemen dalam organisasi. Begitupun, ada orang yang berpikir manajemen sebagai bagian hanya dari implementasi kepemimpinan, mengabaikan fakta bahwa kepemimpinan memiliki proses khusus sendiri; mencerahkan orang terhadap arah baru dan kemudian memberikan inspirasi membuat hal tersebut terjadi. Seperti halnya, ada orang yang berpikir kepemimpinan hanya sebagai bagian dari proses manajemen (bagian memotivasi), mengabaikan bahwa penentuan arah merupakan aspek kepemimpinan.

Meskipun diakui ada kesamaan, perbedaan yang eksis dan membuat manajemen dan kepemimpinan menjadi sangat berbeda jelas nampak dalam fungsi-fungsi manajemen. Perencanaan dan pembuatan anggaran dalam proses manajemen cenderung terfokus atas waktu dari beberapa bulan kepada beberapa tahun, sangat detail, terbatas mengeliminasi risiko, dan instrumental yang rasional. Berbeda halnya dengan kepemimpinan dalam menentukan arah terfokus kepada kerangka jangka panjang, gambaran besar, strategis yang mempertimbangkan risiko, orang dan nilai. Dalam cara pandang sama, pengorganisasian dan penempatan orang cenderung terfokus kepada spesialisasi, menempatkan orang yang benar kepada tempat yang cocok dalam pekerjaan dan melakukan pelatihan pekerjaan yang benar dan mengembangkan, sementara pencerahan orang dalam kepemimpinan cenderung fokus integrasi, memperoleh kepaduan kelompok dalam arah yang benar serta komitmen. Pengawasan dan pemecahan masalah biasanya fokus arah pengisian, pengendalian,



dan kemampuan memprediksi; sementara memotivasi dan menginspirasi fokus atas pemberdayaan, pengembangan, dan menciptakan bahwa tugas-tugas menyenangkan yang digerakkan para pegawai.

Tetapi bahkan yang menarik lagi bahwa secara fundamental, kepemimpinan dan manajemen. *Pertama*, dapat menghasilkan perubahan bermakna, *kedua* dapat menciptakan hasil yang teratur dengan memelihara kerjasama secara efisien. Itu tidak berarti bahwa manajemen tidak pernah berkenaan dengan perubahan; dalam kesamaan dengan kepemimpinan efektif, dia dapat menghasilkan lebih dari proses perubahan teratur. Demikian pula dalam kesamaan yang kontras bahwa manajemen efektif, suatu kepemimpinan efektif prosesnya dapat membantu menghasilkan perubahan penting untuk membawa situasi gawat (*chaotic*) di atas pengendalian yang tepat. Tetapi kepemimpinan dengan sendirinya tidak pernah memelihara suatu pekerjaan atas waktu, dan anggaran tahun ke tahun. Dan manajemen dengan sendirinya tidak pernah menciptakan perubahan bermanfaat yang signifikan, karena tugasnya menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara rutin dan teratur/formal. Itu artinya, organisasi adalah wadah bagi manajemen, sedangkan manajemen adalah kegiatan utama dalam organisasi. Sedangkan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan perubahan dapat berlangsung dalam organisasi dan pada kehidupan masyarakat luas, seperti pemimpin keagamaan, sosial, dan kemasyarakatan.

Bagi Sondang P Siagian (1986:6) kepemimpinan merupakan inti daripada manajemen. Memang demikianlah halnya karena kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber dan alat-alat (sumberdaya) yang tersedia dalam organisasi. Sedangkan sumberdaya ini digolongkan kepada dua bagian yaitu: (1) sumberdaya manusia, dan (2) sumberdaya non manusia. Dengan demikian sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung atas kemampuan para anggota pimpinannya untuk menggerakkan sumber-sumber atau alat-alat tersebut sehingga penggunaannya berjalan dengan efektif, efisien, ekonomis dan produktif, bahkan bermutu.

Tegasnya, para pemimpin dapat membuat perbedaan dalam

pencapaian hasil dalam berbagai kategori seperti kinerja, pencapaian sasaran, pertumbuhan dan pengembangan organisasi. Dipahami bahwa tingkatan perbedaan berfokus pada penggunaan terbaik dan proses penggunaan kepemimpinan untuk membuat perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kepemimpinan adalah sangat penting bagi satu organisasi, maka para pemimpin harus memiliki cukup waktu dan ruang lingkup pekerjaan yang membangun perubahan. Menjadi pemimpin haruslah dapat menangani tidak sekedar tugas manajerial, justru sekaligus para manajer sukses perlu menampilkan peran kepemimpinan yang kuat/super, visioner dan akuntabel.



## BAB II

# KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

### A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahan atau dengan pengikut. Frigon (1996:1) kepemimpinan dijelaskan bahwa: *"leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision"*.

Pendapat di atas menjelaskan kepemimpinan sebagai seni dan ilmu tentang proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi. Setiap orang menginginkan pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan ke depan, pemberi inspirasi, dan berhasil. Bahkan pemimpin harus mampu bagaimana menciptakan suatu atmosfir keterpercayaan. Jadi pimpinan menunjukkan integritas memiliki makna besar dan membangun kepercayaan menambah untuk mencapai visi kepemimpinan.

Maka fokus kepemimpinan masa depan dan bergerak dalam suatu arah yang cepat. Visi kepemimpinan adalah suatu pandangan masa depan yang terbagi kepada pengikut.

Ditegaskan Nanus (1992:131) bahwa: *leadership role in policy formation has a solid foundation in practice and is safely short of usurping a governing body's prerogative in establishing policy*".

Dikemukakannya; kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pencapaian tujuan. Dari definisi ini ada tiga elemen penting, yaitu: pengaruh/dukungan, usaha sukarela, dan pencapaian tujuan (Newstrom dan Davis, 2002:163).

Proses kepemimpinan berada dalam kerangka konsep hubungan manusia. Banyak pakar manajemen dan kepemimpinan mengajukan definisi yang dapat dijadikan kerangka konseptual membahas teori perilaku kepemimpinan. Hersey dan Blanchard (1986:1000) berpendapat: "kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu".

Overton (2002:3) berpendapat: *"leadership is ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation"*.

Pada hakikatnya makna kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi. Kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja. Sedangkan di sisi lain menekankan fokus kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain".

Ada beberapa generalisasi yang ditawarkan oleh Meyers, sebagaimana dalam Morphet, et al (1982:106-107), berkaitan dengan kepemimpinan dan hubungannya dengan kelompok. Setelah melakukan analisis yang luas dan mendalam, sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah produk interaksi, bukan status atau kedudukan,
- 2) Kepemimpinan tidak terstruktur dalam kemajuan keunikan setiap kombinasi pribadi, atau keragaman pola interaksi dan sasaran, tujuan dan keragaman kekuatan dalam kelompok sehingga ada yang menjadi pemimpin untuk kebaikan,
- 3) Seorang pemimpin dalam satu situasi tidak akan otomatis menjadi pemimpin dalam situasi yang lain,
- 4) Kepemimpinan tidak menghasilkan suatu atau kedudukan tetapi lebih daripada bagaimana seseorang berperilaku dalam organisasi,
- 5) Apakah seorang sebagai pemimpin dalam kelompok bergantung atas persepsi kelompok terhadap dirinya,
- 6) Cara seorang pemimpin mempersepsikan perannya menentukan tindakannya,
- 7) Kebanyakan kelompok memiliki lebih dari satu orang menjalankan peran kepemimpinan



- 8) kepemimpinan mempercepat sentimen positif kerah kelompok aktivitas dan pribadi dalam kelompok,
- 9) Kepemimpinan mungkin demokratis atau otokratik tetapi tidak pernah *laissez-faire*.
- 10) Kepemimpinan melindungi norma kelompok yang penting
- 11) Kepemimpinan secara kewenangan diberikan kepada beberapa orang yang dipersepsikan oleh yang lain sebagai orang lebih baik untuk melaksanakan peran kepemimpinan tertentu dalam kelompok,
- 12) Pengembangan program yang mencakup hanya orang-orang dari kedudukan tunggal (kepala sekolah, supervisor atau guru) tidak pernah secara komprehensif bahwa melibatkan orang-orang dalam keragaman posisi organisasi”.

Proses kepemimpinan berada dalam kerangka konsep hubungan manusia. Banyak pakar manajemen dan kepemimpinan mengajukan definisi yang dapat dijadikan kerangka konseptual membahas teori kepemimpinan. Hersey dan Blanchard (1997:114) berpendapat: “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu”.

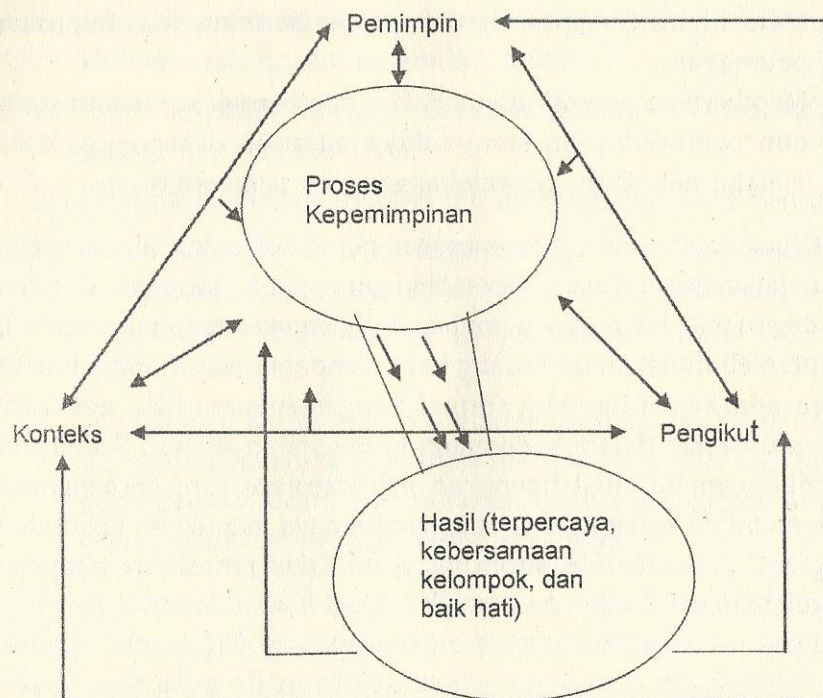
Menurut Plunkett, dkk (2005:456) kepemimpinan adalah satu dari lima fungsi manajemen. Kepemimpinan sangat penting untuk melaksanakan fungsi yang lain dalam manajemen. Memimpin orang-orang dan organisasi memerlukan kemampuan untuk melakukan banyak kegiatan. Tentu saja prinsip tersebut berkenaan dengan komunikasi, pengambilan keputusan dan bentuk memotivasi sebagai bentuk dasar kepemimpinan. Pada posisi puncak organisasi tertentu, kepemimpinan adalah sangat berkenaan dengan:

- a. Membangun nilai, budaya, dan iklim
- b. Mendefinisikan misi
- c. Mengidentifikasi kompetensi inti
- d. Mencermati lingkungan
- e. Kepekaan atas kebutuhan akan perubahan
- f. Menciptakan visi untuk masa depan
- g. Membangun kerjasama dan dukungan atas visi

- h. Memelihara orang-orang dan proses berfokus atas kepuasan pelanggan
- i. Memberikan potensi utama dalam dan bentuk kontribusi sosial dan pemberdayaan sumberdaya manusia dalam organisasi melalui pelatihan, pengembangan dan pemberdayaan.

Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi. Kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja. Begitu pula fokus kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain”. Pendapat di atas menyiratkan bahwa ada kepemimpinan formal yang menempatkan seseorang dengan diangkat dalam kedudukan kewenangan formal. Sedangkan kepemimpinan informal digunakan oleh seseorang yang berpengaruh, sebab memiliki keterampilan atau sumberdaya memenuhi kebutuhan orang lain”. Pierce dan Newstrom menggambarkan proses kepemimpinan sebagai berikut:





Gambar 2: Proses Kepemimpinan

Sumber: Jon L Pierce & John W. Newstrom, *Leaders & The Leadership Process* (New York: McGraw Hill, 2006:5).

Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan mengandung lima komponen, Pierce dan Newstrom (2006:6) mencakup: (1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut melahirkan kinerja/aktivitas, (2) pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pimpinan, (3) konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pimpinan dan pengikut), (4) proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan, dan (5) hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan, kualitas produk).

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan

pemimpin terhadap individu atau kelompok (pengikut/bawahan) untuk melakukan sesuatu tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.

Bayle, et al, (1997:458) menyiratkan bahwa ada kepemimpinan formal yang menempatkan seseorang dengan diangkat dalam kedudukan kewenangan formal. Sedangkan kepemimpinan informal digunakan oleh seseorang yang berpengaruh, sebab memiliki keterampilan atau sumberdaya memenuhi kebutuhan orang lain".

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok melakukan suatu tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

## B. Fungsi Bawaan Kepemimpinan

Suatu konsep populer dari kepemimpinan, didukung dengan bertahun-tahun dari spekulasi filosofis dan usaha riset bahwa para pemimpin adalah orang-orang yang berusaha dengan bakat tertentu atau karakteristik yang secara khusus sempurna bagi peran kepemimpinan mereka. Hal itu diyakini secara populer bahwa semisal bakat sebagai kecerdasan, Imajinasi, stabilitas emosi menjadi kualifikasi individual untuk tugas kepemimpinan. Konsep ini tentu saja menyaran bahwa orang yang menggunakan bakat ini harus dimanfaatkan sebagai potensi kepemimpinan.

Kepemimpinan berlangsung dalam beberapa jenis kelompok, dan fungsi kepemimpinan sangat penting dalam hubungan anggota kelompok. Tegasnya sebagai proses interaksi antara pemimpin dan kelompok memerlukan tugas pengetahuan umum yang digunakan dalam istilah kepemimpinan, yaitu kelompok, pemimpin dan perilaku pemimpin.

Bakat bawaan tidak mencukupi untuk keberhasilan kepemimpinan bisnis/profit dan kepemimpinan non profit, karena bawaan pribadi hanyalah merupakan pra kondisi. Pemimpin adalah orang yang memiliki persyaratan bawaan harus muncul dalam tindakan tertentu untuk



mencapai keberhasilan (seperti: formulasi visi, peran keteladanan, penyusunan sasaran). Kepemimpinan bakat bawaan hanya membuat kepemimpinan lebih mendekati upaya tindakan untuk berhasil (Pierce & Newstrom, 2006:69).

Dalam hal ini ada beberapa bawaan yang ada dalam diri seseorang sebagai dasar, dan keterampilan umum kepemimpinan, yaitu:

Bawaan	Keterampilan
Kemampuan adaptasi	Kecerdasan
Peduli terhadap lingkungan sosial	Kemampuan konseptual
Ambisi/orientasi prestasi	Kreativitas
Tegas	Diplomasi dan kerendahan hati
Kerjasama	Kelancaran berbicara
Bersifat Menentukan	Pengetahuan tentang tugas kelompok
Dapat bergantung/kepatuhan	Kemampuan Mengatur/administratif
Dominan/keinginan mempengaruhi orang lain	Persuasif
Energik (aktivitas tingkat tinggi)	Kemampuan sosial
Ketepatan	
Percaya diri	
Toleransi terhadap stress	
Keinginan bertanggung jawab	

Sumber : Plunkett, Attner dan Allen (2005:457)

Ada beberapa keinginan pemimpin yang baik sebagai manifestasi prinsip kepedulian, yaitu:

- 1) Menunjukkan kepedulian kepada orang,
- 2) Memberikan peluang dan membantu pengembangan diri,
- 3) Memberikan suatu atmosfer dorongan kepuasan pribadi dan rasa bangga,

- 4) Membangkitkan rasa usaha tim,
- 5) Memelihara rasa keadilan, kejujuran dan integritas,
- 6) Memelihara komunikasi terbuka, konsisten, dan teratur,
- 7) Mendorong pelayanan masyarakat,
- 8) Mendorong kreativitas,
- 9) Komitmen pribadi dalam produktivitas dan kualitas,
- 10) Memelihara konsistensi,
- 11) Berdedikasi kepada peningkatan,
- 12) Memelihara hal sederhana dan mendasar,
- 13) Membangun atas kebutuhan dasar,
- 14) Memberikan perhatian dan hal detail,
- 15) Mengembangkan sumberdaya,
- 16) Mendengarkan secara hati-hati apa yang diungkapkan orang lain dan meluaskannya" (Overton, 2000:22).

Selanjutnya Overton (2000:11) menjelaskan kepemimpinan berkualitas bagi abad ke-21, mencakup: sebagai seorang pemimpin memiliki visi kreatif bagi organisasi, kematangan emosi, memiliki lembaga yang menangkap teknologi, dan bermanfaat bagi masyarakat serta berpikir strategis dan politis. Pemimpin juga sebagai tim pemain adalah orang yang mampu mendelegasikan dan membolehkan anggota tim untuk maju. Karena itu pemimpin abad ke-21 adalah orang yang disiplin dan adil, memiliki prestasi kerja dengan kehidupan seimbang, menerima pandangan beragam, tetapi pemikiran mampu menangkap waktu yang tepat dalam perubahan ekstrim, tekanan dan ketidakpastian, serta menceritakan hal yang benar".

Kepemimpinan sangat penting dalam pengembangan, peningkatan kualitas dan kemajuan organisasi. Ada beberapa target intervensi pengembangan organisasi, melalui kepemimpinan, yaitu:

- 1) Anggota- perubahan atau seleksi keterampilan, sikap dan nilai melalui program pelatihan, dan pembelajaran, rekrutmen, seleksi, konseling dan penempatan, manajemen stres, dan program pemeliharaan kesehatan.
- 2) Perilaku dan proses –perubahan proses interaksi, seperti pengambilan keputusan, kepemimpinan dan komunikasi.



- 3) struktur organisasi dan teknologi- merancang ulang pekerjaan, prosedur administrasi, mekanisme reward, pembagian tenaga kerja, pengenalan prosedur kerja baru.
- 4) Sasaran organisasi, strategi dan budaya organisasi- mengajukan klarifikasi sasaran, dan formulasi strategi, untuk menangkap pasar dan kondisi eksternal, perubahan budaya kerja organisasi (nilai, norma, keyakinan) untuk strategi yang benar dan kondisi lingkungan” (Overton, 2000:46).

Mengacu kepada Mintzberg, bahwa aktivitas pemimpin dalam kepemimpinan dikelompokkan kepada beberapa kategori:

- 1) Kepemimpinan interpersonal- perilaku pemimpin sebagai tokoh dan simbolik, memiliki tanggung jawab memotivasi dan mengarahkan staf serta kebutuhan untuk menghubungkan dengan jaringan kerja dan kontak dengan orang lain.
- 2) Kepemimpinan informasional- pemimpin memonitor tingkatan informasi luas, melakukan penyebaran informasi dan bertindak sebagai juru bicara.
- 3) Kepemimpinan decisional/pengambil keputusan- pemimpin bekerja dalam pekerjaan kewirausahaan untuk mencari peluang, berinisiatif meningkatkan organisasi, membawa perubahan dan mengawasi beberapa proyek. Sama halnya menangani dengan penuh tanggung jawab melakukan pemeriksaan pekerjaan, Pemimpin mengambil keputusan juga bertanggung-jawab dalam mengalokasikan sumberdaya dan negosiasi bagi organisasi.
- 4) Pemimpin visioner - pemimpin menciptakan arti dengan menyusun visi, misi dan arah yang mendefinisikan fokus dari suatu lembaga/perusahaan. Secara berkelanjutan menyusun, elaborasi, dan interpretasi makna ini bagi orang dalam organisasi (Overton, 2000:14).

Antara manajer dan pemimpin memiliki aktivitas dan fungsi berbeda. Menurut Nanus (1992), ada lima sudut pandang membedakan pekerjaan keduanya, yaitu:

- 1) Manajer berfokus kepada sistem dan struktur, pemimpin fokus

- kepada orang-orang,
- 2) Manajer melaksanakan pengawasan dan pemimpin membangun kepercayaan,
- 3) Manajer berpandangan jangka pendek, dan pemimpin memiliki perspektif jangka panjang,
- 4) Manajer menerima status-quo, pemimpin manantang nya,
- 5) Manajer adalah administrator- sedangkan pemimpin adalah innovator”.

Visi pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi anggota/bawahan. Dalam konteks ini fungsi visi efektif memberikan keterkaitan antara hari ini dengan masa depan, melayani untuk kekuatan dan gerak pegawai menuju masa depan, memberikan makna bagi kerja pegawai dan menyusun standard keunggulan organisasi”. Tegasnya, visi mengaitkan hari ini dengan masa depan, memperkuat orang dan memperkokoh komitmen, membangun makna terhadap pekerjaan, visi membangun standar keunggulan.

### C. Keterampilan Kepemimpinan

Inti kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain. Pemimpin adalah orang yang diakui memiliki sifat terpercaya, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain sehingga dipilih atau disepakati sebagai pemimpin.

Ada beberapa strategi kepemimpinan yang kuat, menurut Manz dan Sims, Jr. (2001:13), yaitu:

- 1) Lebih banyak mendengar dan kurang berbicara,
- 2) Menanyakan masalah lebih banyak dan sedikit memberikan jawaban
- 3) Cepat belajar dari kesalahan dan tidak larut
- 4) Mendorong pemecahan masalah dengan orang lain daripada memecahkan masalah untuk orang lain
- 5) Membagi informasi daripada mendengarkannya saja
- 6) Mendorong kreativitas, tidak berkompromi
- 7) Mendorong kelompok kerja dan kerjasama, tidak merusak



kompetisi

- 8) Cepat memberikan kebebasan dan saling menghargai dalam kebebasan serta tidak bergantung
- 9) Membangun komitmen pimpinan mandiri dan tidak menyalahkan anggota
- 10) Memimpin orang lain untuk mengarahkan diri mereka dan tidak mengawasi mereka dengan merasa lebih di atas
- 11) Membangun struktur organisasi yang mendukung kepemimpinan mandiri seperti tim manajemen mandiri, kebaikan tim, dan keragaman pekerjaan
- 12) Membangun sistem informasi melalui internet dan internet yang akan mendukung kepemimpinan mandiri
- 13) Membangun suatu kepemimpinan mandiri yang holistik dan menyeluruh dalam organisasi.

Dalam konteks ini Owens (1995:116) menyimpulkan bahwa (1) kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi, yang terjadi tidak hanya dalam proses dua orang atau lebih yang berinteraksi, (2) pemimpin adalah yang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain". Di dalam proses kepemimpinan ada pimpinan yang mempengaruhi pengikut/bawahan sebagai fungsi.

Pemimpin memiliki bawahan, kemampuan dan motivasi sehingga dapat melakukan proses mempengaruhi bawahan/pengikut untuk mencapai tujuan. Manz, dan Sims, Jr. (2001:3-4) menjelaskan bahwa fokus utama pemimpin adalah kemampuan mempengaruhi orang lain.

Seorang pemimpin secara potensial adalah memberikan pengaruh karena memiliki bawaan dan kemampuan. Ada beberapa karaktersitik umum para pemimpin, yaitu: (1) kecerdasan-para pemimpin cenderung memiliki kecerdasan lebih tinggi daripada anggotanya, (2) kematangan sosial-para pemimpin cenderung memiliki kematangan emosi dan minat yang sangat luas, (3) memiliki motivasi dan orientasi prestasi- para pemimpin berusaha mencapai sesuatu, bila mereka mencapai satu tujuan, akan mencapai yang lain. Motivasi pemimpin biasanya tidak bergantung pada faktor luar, (4) memiliki rasa percaya diri dan keterampilan komunikasi-pemimpin

mengenali kebutuhan bekerjasama dengan orang lain dan hormat terhadap pribadi individu. Keterampilan komunikasi digunakan memperjuangkan sesuatu saling kerjasama dan memberikan dukungan (Overton, 2002:6).

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu.

Dalam penjelasan lebih rinci, menurut Overton (2002:6a) ada tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- a. *Technical skill; ability to use the tools, procedures, or techniques, of special field. The manager needs enough technical skill to accomplish the mechanics" of the particular job, they are responsible for.*
- b. *Human skill is the ability to work with, understand and motivate other people, either as individuals or as groups. Managers need enough of this human relations skill to be able to participate effectively in and lead groups.*
- c. *Conceptual skill is the mental ability to coordinate and integrate all of the organisation's interest and activities. It involves the manager's ability to see the organisation as a whole and to understand how its parts depend on each other. It also involves the manager's ability to understand how a change in any given part can affect the whole organisation".*

Pendapat pakar ini menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu: keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin terutama dalam sebuah organisasi.

Keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan



pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja yang diharapkan. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Adapun pengalaman seorang pemimpin merupakan basis bagi pengetahuannya yang bisa merangsang intelektualitas dan meluaskan pemahaman tentang para bawahannya dan kepekaan terhadap masalah-masalah organisasi.

Selanjutnya keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi informal dengan anggota dan orang lain di luar organisasi. Karena keahlian mendengarkan memungkinkan seorang pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informasi sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut dan membuat strategi.

Dapat disimpulkan bahwa ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual. Dengan demikian ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

## D. Antara Visi, Misi dan Pengaruh Pemimpin

### 1. Visi dan Pemimpin

Salah satu fungsi kepemimpinan adalah menciptakan visi dan mengembangkan strategi untuk mencapainya. Secara tradisional dalam waktu yang lebih stabil, pimpinan puncak mendefinisikan visi dan mengatur manusia dan sumberdaya material untuk mencapai visi. Pada dewasa ini, dalam era perubahan yang cepat setiap orang dalam organisasi harus memahami dan mendukung visi supaya mereka dapat mengadaptasi perilaku mereka untuk mencapai visi.

Visi ada ketika orang dalam suatu organisasi membagi suatu kesepakatan atas nilai-nilai, kepercayaan, tujuan-tujuan dan sasaran yang akan mengarahkan perilaku mereka.

Visi adalah suatu kompas di dalam suatu organisasi. Dengan demikian visi sekolah sebagai suatu kerangka kerja organisasi yang merupakan kepercayaan lembaga sekolah tentang tujuan-tujuan yang lebih disukai, metode dan iklim-iklim dimana diciptakan sebagai jiwa masyarakat yang membangun norma perilaku.

Visi juga disebut pernyataan yang memberikan inspirasi dari suatu pemimpin masa depan yang disusun dan dimengerti dalam suatu skenario yang jelas, bagaimana visi akan dicapai. Suatu misi yang baik tidak hanya tujuan yang berharga tetapi juga tantangan dan menjangkau semua orang yang ada di sekolah.

Nanus dan Dobbs (1999) menjelaskan bahwa: *a vision is a realistic, credible, attractive and inspiring future for the organization*. Namun perlu digarisbawahi bahwa sebuah visi bersifat realistis, terpercaya, menarik dan memberi inspirasi bagi masa depan organisasi.

Bagaimanapun organisasi-organisasi memperoleh kemajuan bila memahami visi secara jelas dan luas menciptakan hubungan antara kenyataan dan cita-cita, mendorong personil untuk bekerjasama dan mengurangi jurang pemisah.

Dalam konteks ini, keberadaan visi memang sangat menentukan organisasi. Karena bagaimanapun fungsi visi, yaitu: visi - memotivasi perilaku, visi - membentuk untung/nasib, visi pribadi - kerjasama dengan sejumlah sasaran pemimpin dan organisasi, visi - pimpinan menginspirasi tindakan, membantu membentuk masa depan, yang berpengaruh terhadap orang-orang untuk bekerja dan maksudnya terhadap organisasi.

Strategi kepemimpinan adalah tanggung jawab terhadap hubungan dengan lingkungan eksternal untuk memilih/memiliki visi, misi, strategi dan implementasi. Visi adalah *"the dream of the future"* (mimpi tentang masa depan).

Bila para pegawai dibimbing visi, seluruh keputusan dan tindakan setiap hari dalam organisasi merespon persoalan dan tantangan yang



ada sekarang dengan cara yang menggerakkan organisasi menuju dinamika masa depan daripada sekedar mempertahankan status quo (Daft, 1999:127).

Apa sebenarnya fungsi visi? Setidaknya ada empat, yaitu:

- (1) Visi efektif memberikan keterkaitan antara hari ini dengan masa depan,
- (2) Untuk kekuatan dan gerak pegawai serta komitmen menuju masa depan,
- (3) Memberikan makna bagi pekerjaan pegawai, dan
- (4) Menyusun standar keunggulan oleh organisasi.

Para pemimpin dapat memfungsikan departemen, keputusan dan tim kerja dapat menggunakan visi dengan hasil positif yang sama sebagaimana yang dilakukan pimpinan puncak pada suatu organisasi. Jadi dalam lembaga yang inovatif, energi kelompok atau departemen menciptakan visinya sendiri, sebagaimana halnya visi yang menjadi garis penentu arah organisasi.

Bila para individu memiliki visi yang jelas, mereka menjadi efektif sebagai pemimpin, tanpa visi, pekerjaan seseorang dalam kesempatan tertentu mungkin tidak berhubungan dengan misi yang lebih tinggi (Daft, 1999:132).

Newstrom dan Davis, (2002:163) menegaskan bahwa: *The primary role of leader is to influence others to voluntarily seek define objectives (preferability with enthusiasme). Leaders create a vision and inspire others to achieve this vision and to stretch themselves beyond their capabilities*. Kemampuan pemimpin dapat diperoleh melalui pengamatan terhadap efektivitas peran keteladanan".

Dijelaskan Daft lebih lanjut, bahwa Visi bagi organisasi sebagai keseluruhan adalah terbagi di antara individu dan bidang-bidang, hal itu memiliki pengaruh nyata. Bagaimanapun, pekerjaan pimpinan puncak adalah membagi visi dengan lainnya dan membantu mereka membangun bagian visi mereka sehingga setiap orang memiliki gambaran masa depan.

## 2. Misi dan Kepemimpinan

Misi tidak sama bentuknya sebagai visi lembaga walaupun keduanya bekerja sama. Misi adalah tujuan luas dari inti organisasi dan alasan bagi keberadaannya. Itu berarti nilai inti organisasi dan alasan kehadirannya memberikan dasar bagi penciptaan visi. Keberadaan visi bersifat keinginan yang menggebu, tentang masa depan, misi adalah pendirian organisasi dalam suatu pengertian yang luas (Daft, 1999:133). Jadi misi dibuat dari dua hal penting, yaitu: (1) nilai inti, dan (2) tujuan inti. Misi juga mencakup tujuan/sasaran lembaga. Suatu sasaran efektif merupakan pernyataan tidak hanya menjelaskan produk dan pelayanan, juga menangkap motivasi ideal orang-orang tentang mengapa organisasi ada". Seperti pada beberapa organisasi disebutkan: "memecahkan problem yang tidak terpecahkan secara inovatif", atau "untuk memperbaiki dan meningkatkan kehidupan manusia".

Jika misi adalah pernyataan mengapa organisasi ada dan visi merupakan pernyataan di mana misi itu dikedepankan, maka strategi adalah pernyataan tentang bagaimana visi dicapai. Dengan kata lain strategi adalah keseluruhan kerangka kerja keputusan mengenai penataan/pengaturan dan tindakan yang dilaksanakan oleh organisasi non profit untuk merealisasikan visi dan misi organisasi (Nanus dan Dobbs, 1999:100).

Sebagai contoh keputusan strategi adalah mencakup memperkenalkan pelayanan baru, pengembangan bidang pelayanan, membuka fasilitas baru, dan melaksanakan pelayanan terhadap kelompok pelanggan baru. Keputusan tertentu memerlukan kecocokan seluruh pola kerangka kerja untuk menjamin bahwa hal itu menghasilkan tindakan konsisten atau kerangka kerja dengan orang lain dan dukungan terhadap visi dan misi organisasi.

Semua pimpinan memerlukan strategi. Pemimpin bisnis memiliki strategi untuk membedakan organisasi mereka dengan pesaing, memperkenalkan produk baru, dan menumbuhkembangkan bisnis. Karena itu, pemimpin organisasi non profit memiliki strategi juga, mereka menggunakan strategi sebagai kerangka kerja tindakan yang menentukan posisi organisasi untuk lebih efektif dalam menjawab tantangan masa kini dan masa depan.



Strategi menyatu dengan proses membagi sasaran dan harapan organisasi. Strategi dikomunikasikan kepada semua *stakeholders* bahwa organisasi tidak berhenti tetapi mengambil tindakan menuju kebaikan dan keefektifan. Di sini ditambahkannya bahwa ada 10 proses strategi organisasi, yaitu:

- 1) Mengembangkan pernyataan visi secara jelas dan misi organisasi,
- 2) Memutuskan atas kepercayaan strategi.
- 3) Mengidentifikasi isu strategis untuk dipecahkan.
- 4) Pilih penjadwalan waktu yang cocok.
- 5) Buat kekhususan apa kebutuhan untuk bidang yang tercakup dalam strategi.
- 6) Nilai kebutuhan pelanggan dan *stakeholders* kunci lainnya.
- 7) Evaluasi kecendrungan jangka panjang yang mempengaruhi strategi.
- 8) Identifikasi faktor-faktor strategi, masalah dan peluang.
- 9) Ciptakan dan evaluasi alternatif strategi
- 10) Tetapkan suatu pelaksanaan rencana (Nanus dan Dobbs, 1999)".

Bagi beberapa perusahaan atau lembaga juga mencakup visi khusus bagi masa depan, adalah bagian dari pernyataan misi. Adalah penting untuk mengingat bahwa visi secara berkelanjutan berkembang dan berubah, sementara misi bersifat meluas. Misi melayani tindakan organisasi bersamaan dengan perubahan waktu dan membimbing pilihan strategik dan keputusan tentang masa depan organisasi yang akan dituju.

### 3. Implementasi Visi dan Misi

Misi yang kuat dan visi yang membimbing/mengarahkan adalah penting, tetapi keduanya tidak cukup sendirian untuk membuat kekuatan, kehebatan organisasi. Bagi organisasi yang ingin sukses, memerlukan cara memindahkan visi, nilai dan sasaran ke dalam aksi, dalam hal ini adalah fungsi strategi. Membuat strategi adalah pekerjaan serius, dengan membuat langkah khusus menuju masa depan. Perlu ditata keputusan dan tindakan merumuskan dan melaksanakan strategi khusus yang akan mencapai keunggulan yang hebat antara

organisasi dan lingkungan di dalam mencapai sasaran organisasi. Adalah tugas pimpinan menemukan kecocokan dan memindahkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Jadi strategi adalah rencana umum tentang tindakan yang menjelaskan alokasi sumber daya dan aktivitas lain dalam menangani lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya (Daft, 1999:136).

Ada beberapa hal yang perlu dipertanyakan bahwa: (1) Di mana posisi organisasi sekarang?, (2) Mau ke mana organisasi diarahkan?, (3) Perubahan dan kecendrungan apa yang terjadi dalam lingkungan kompetitif?, (4) Pekerjaan apa yang harus diwujudkan untuk dapat membantu mencapai visi?

Ditegaskan oleh Daft (1999:136), *developing effective strategy requires actively listening to people both inside and outside the organization, as well as examining trends and discontinuities in the environment.*

Walaupun pimpinan yang baik bagi organisasi hari ini secara aktif melibatkan setiap orang dalam organisasi, para pemimpin pada akhirnya masih bertanggung jawab untuk membangun arah organisasi melalui visi dan strategi. Karena jika pimpinan gagal memberikan arah, maka organisasi akan mencair".

### 4. Pimpinan yang memberikan arah

Pimpinan yang rendah memberikan visi dan merangsang aksi adalah tidak terlibat tidak sungguh-sungguh seorang pemimpin pada semua level.

Pemimpin yang semua tindakan dan visinya sedikit adalah seorang pekerja. Dia pekerja keras dan dedikasi terhadap pekerjaan dan organisasi tetapi apa yang dikerjakannya adalah pekerjaan membuta.

Tanpa pengetahuan tentang sasaran dan arah, maka aktivitas tidak memiliki makna dan tidak benar melayani organisasi, pegawai dan masyarakat.

Seorang pemimpin mungkin baik dalam memberikan gagasan yang bermakna bagi diri sendiri dan orang lain. Pemimpin ini mungkin



memberi inspirasi secara efektif kepada orang lain dengan visi, namun lemah dalam pelaksanaan strategi tindakan. Visi dalam kasus ini hanya sebagai mimpi, fantasi, sebab hanya memiliki peluang untuk pernah menjadi kenyataan.

Untuk menjadi seorang pemimpin efektif, satu dan keduanya mimpi besar dan pemindahan mimpi ini ke dalam strategi tindakan signifikan (Daft, 1999:141)".

Untuk menentukan arah yang strategis bagi masa depan, pemimpin harus melihat ke dalam (sumberdaya), melihat ke luar, dan melihat ke masa depan. Pemimpin menggambar lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi kecenderungan, ancaman dan peluang organisasi. Mempertimbangkan bagaimana pimpinan puncak mewujudkan perubahan, maka semua faktor internal dan eksternal harus dikenali dengan baik. Jadi trend dalam teknologi, demografi, peraturan pemerintah dan gaya hidup dapat membantu mengidentifikasi keuntungan kompetitif baru". Semua itu dianalisis dalam suatu tindakan strategis analisis kekuatan, kelemahan (internal) dan ancaman dan peluang (eksternal) yang dikenal dengan analisis SWOT.

### 5. Pengaruh dan Keputusan Pemimpin

Bila para pemimpin mengaitkan visi dan strategi, mereka akan membuat perbedaan nyata bagi masa depan organisasi mereka. Seorang pemimpin besar dalam menciptakan hal baru adalah sering memiliki strategi besar dan strategi tindakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemikiran strategik dan perencanaannya bagi masa depan organisasi dapat secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan dan keberhasilan finansial. Penelitian lain menunjukkan bahwa lebih dari 44 % variasi keuntungan dari perusahaan utama mungkin dicirikan kepada strategi kepemimpinan (Daft, 1999:143).

Munculnya fokus atas tim adalah lebih realistis dalam beberapa cara daripada fokus atas kepemimpinan individu. Apalagi dalam lingkungan yang rumit, pemimpin sendiri tidak dapat melakukan semua hal. Suatu tim efektif mungkin memiliki peluang lebih baik mengidentifikasi dan mengimplementasikan keberhasilan strategi, memandang

suatu identifikasi akurat dari lingkungan, dan membangun kemampuan internal berdasarkan atas pemberdayaan pegawai dan membagi visi. Tanpa suatu kemampuan dan interaksi efektif pimpinan tim puncak, lembaga mungkin tidak dapat beradaptasi secara nyata dalam pergantian lingkungan.

Dalam memberikan pengaruhnya, maka pemimpin dapat melakukan proses-proses berikut:

- 1) Percakapan; dilakukan karena alasan kurang pengertian, ketidaksetujuan, keragaman sudut pandang, dan evaluasi terhadap orang lain,
- 2) Dialog, Memunculkan perasaan, Menjelajah asumsi, Menampilkan pendirian, Membangun basis pengetahuan, Hasil yang diharapkan adalah; bersifat jangka panjang solusi inovatif, kepaduan kelompok, membagi makna dan memindahkan pikiran
- 3) Diskusi; mengalirkan makna karena digunakan dengan alasan menyatakan posisi, membela keyakinan, meyakinkan orang lain, membangun perbedaan. Sedangkan hasil yang diharapkan adalah mengalirkan makna yang mencakup; bersifat jangka pendek dan resolusi, kesepakatan atas logika, perbedaan baru, dan menerima pikiran.

Ditegaskan Newstrom dan Davis (2002:298) bahwa efektivitas kelompok atau tim implementasi suatu keputusan dapat ditunjukkan atas ketergantungan atas perluasan kepada yang mereka berpendirian untuk keberhasilan keputusan. Jadi orang yang memberikan dukungan terhadap apa yang mereka membantu membuat keputusan. Peningkatan kepemimpinan partisipatif untuk lebih besar keinginan konsisten pada keputusan dan motivasi untuk melaksanakan secara efektif.

- 1) Fasilitatif (*Facilitative*): menghadirkan masalah kepada kelompok dalam suatu pertemuan. Kemudian pimpinan bertindak sebagai fasilitator, mendefinisikan masalah untuk dipecahkan dan meliputi secara luas untuk membuat keputusan. Sasaran pimpinan adalah memperoleh keputusan bersama. Semua itu pimpinan peduli untuk menjamin bahwa



sasaran pimpinan tidak siap adanya untuk diputuskan sesuai kebaikan kedudukannya.

- 2) Delegasi (*delegation*); pimpinan mengizinkan kelompok untuk membuat keputusan dalam hal terbatas. Kelompok bekerja mengidentifikasi dan mendiagnosis masalah mengembangkan alternatif memecahkan masalah dan menentukan atas satu alternatif dari beberapa alternatif pemecahan.
- 3) Keputusan sendiri (*decide*); membuat keputusan sendiri kemudian menjualnya kepada kelompok. Menggunakan keahlian dalam mengumpulkan informasi yang diperoleh relevan terhadap masalah dari kelompok atas yang lain.
- 4) Konsultasi individu; menghadirkan masalah kepada anggota kelompok secara individu, memperoleh saran-saran dan kemudian membuat keputusan.
- 5) Konsultasi kelompok; pimpinan menghadirkan masalah kepada anggota dalam suatu pertemuan untuk memperoleh saran-saran dan membuat keputusan masalah. Sementara pimpinan berperan tidak hanya memerintah langsung dalam kelompok hanya bertanya, peran sangat penting di belakang kegiatan, menyediakan sumberdaya yang diperlukan dan memberi semangat”.

## BAB III

# PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

## A. Perilaku Kepemimpinan

Dengan kemampuan, keterampilan, pengalaman dan sifat-sifat yang dimiliki kepala sekolah, maka dia menjalankan cara-cara tertentu di dalam tugasnya sebagai kepala sekolah. Menurut Amstrong (1995), seorang pemimpin adalah terpusat kepada kualitas yang diperlukan, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan, kepribadian para pemimpin yang baik atau jenis pemimpin yang ada. Oleh sebab itu, para anggota atau pegawai memiliki pandangan tersendiri terhadap cara-cara yang ditempuh seorang kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya.

Pandangan para pegawai atau bawahan terhadap kepemimpinan atasan merupakan produk dari apa yang dilakukan pemimpin terhadap bawahannya di dalam menjalankan kepemimpinannya. Menurut Amstrong (1988) ada tiga sasaran pokok seorang pemimpin, yaitu: (1) mendapatkan keterikatan dan kerjasama dari kelompok, (2) menggerakkan kelompoknya untuk mencapai sasaran yang telah disetujui, (3) menggunakan sebaik-baiknya keterampilan, energi serta bakat kelompoknya.

Nawawi dan Hadari (1995) membagi gaya kepemimpinan itu menjadi tiga bagian utama. Gaya kepemimpinan itu adalah : (1) gaya yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal, (2) Gaya yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama dan,



(3) Gaya yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan kelompok dalam organisasi. Ketiga gaya ini adalah identik dengan tiga tipe kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan otoriter, tipe kepemimpinan demokratis dan tipe kepemimpinan bebas (*Laizer Faire*).

Secara sederhana dipahami, perilaku adalah aktivitas yang dilakukan seseorang atau kelompok. Dijelaskan Hersey dan Blanchard (1997:16) bahwa: "*The basic unit of behavior is activity. In fact all behavior is a series of activities*". Jadi bagian mendasar dari perilaku adalah aktivitas. Semua perilaku merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan.

Perilaku kepemimpinan terfokus terhadap fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya dengan berbagai perilaku yang didorong untuk mencapai tujuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan organisasi tertentu. Di sisi lain, perilaku dalam memimpin juga menggambarkan pendekatan yang digunakannya dalam mempengaruhi anggotanya, baik menggunakan orientasi tugas untuk mencapai produktivitas tinggi, maupun orientasi hubungan manusia dengan memperhatikan hubungan baik dengan anggotanya.

Dalam menangani kepemimpinan adalah penting memelihara pemikiran dalam perbedaan antara kesatuan orang di satu sisi dan kelompok di sisi lain. Kelompok didefinisikan sebagai; anggota dari sekelompok saling ketergantungan, mereka membagi dengan yang lain tentang nilai, keyakinan, sikap, pengetahuan. Saling ketergantungan diekspresikan melalui interaksi antara sejumlah anggota kelompok, seperti komunikasi, membagi, melakukan ritual dan seterusnya. Anggota kelompok membagi kepuasan dari kebutuhan individu dari bagian kelompok. Anggota kelompok membagi tujuan. Suatu kelompok sebagai satu unit, berusaha untuk mencapai suatu tujuan khusus atau sasaran. Agar tujuan tercapai maka setiap anggota kelompok harus berinteraksi dan harus membagi beberapa kepuasan kebutuhan mereka dari proses interaksi sebagaimana dari pencapaian tujuan itu sendiri.

Sejatinya, pemimpin yang otoriter (orang yang memutuskan dan menetapkan) sebagai teori (X) dengan kriteria berorientasi kepada

anggota. Di sisi lain ada pemimpin partisipatif (orang yang membolehkan anggotanya bekerja secara bebas memegang teori (Y). Dua gaya kepemimpinan ini dapat dibedakan sebagai orientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi manusia (*people oriented*).

Gaya kepemimpinan dibuktikan oleh suatu pemimpin khusus adalah kombinasi dari perilaku orientasi tugas, dan perilaku orientasi manusia. Sebagian pemimpin adalah sangat orientasi tugas sementara yang lain banyak yang orientasi hubungan manusia. Kebanyakan pemimpin menunjukkan keseimbangan perilaku di antara keduanya. Berdasarkan hasil penelitian Dorwin Cartwright dan Alvin Zander, satu dimensi adalah berkaitan dengan pencapaian beberapa sasaran khusus kelompok dan yang lain adalah berkenaan dengan pemeliharaan atau penguatan kelompoknya sendiri".

Kemudian Daniel Katz mengacu kepada dimensi gaya kepemimpinan sebagai orientasi pegawai dan orientasi produksi. Renis Likert menggunakan istilah berpusat kepada pegawai (*employee-centered*) untuk menjelaskan perhatian yang diberikan kepada asepek manusia dalam anggota kelompok, dan istilah berpusat kepada tugas (*job - centered*) dalam pengembalian kepada penekanan atas pencapaian tujuan kelompok. Sementara Ohio State *Leadership Studies* oleh Kantor Penelitian Bisnis pada tahun 1945, menyebutkan temuannya dengan istilah inisiatif struktur, dan pengakuan.

Ada empat perbedaan perilaku kepemimpinan yang dikemukakan dalam *Path-Goal Theory* dengan menegaskan proposisi bahwa manajer dapat memudahkan penampilan kerja dengan menunjukkan kepada pegawai bagaimana kinerja mereka secara langsung mempengaruhi penerimaan mereka terhadap keinginan imbalan. Keempat perilaku kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Memerintah (*Directive*), yaitu pimpinan memberitahu apa dan kapan sesuatu dikerjakan pegawai, tidak ada partisipasi dalam pengambilan keputusan,
- 2) Mendukung (*supportive*), yaitu manajer menjadi sahabat bagi pegawai dan menunjukkan minat kepada mereka,
- 3) Memudahkan (*fasilitative*), yaitu pimpinan memberitahu sasaran dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan,



- 4) Orientasi Prestasi (*Achievement-Oriented*) yaitu pimpinan membagi sumbangan tujuan dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai mampu mencapainya" (Hersey dan Blanchard, 1997:26).

Berkaitan dengan hal di atas dijelaskan Hesselbein (1996:211) bahwa: *"the leader's job is not just to aspire, but also to act. Turning aspirations into action translate a statement of intent into a series of behavior"*. Memimpin yang mengarahkan kepada perubahan kualitatif tidak hanya memberi inspirasi, tetapi sekaligus mewujudkan visi dan tindakan yang melahirkan kinerja tinggi.

Menurut Fiedler dan teori *"Contingency Leadership Theory"* bahwa ada tiga elemen utama yang menentukan situasi menyenangkan dalam perilaku pemimpin, yaitu:

- 1) Hubungan pimpinan dengan anggota-yaitu tingkat rasa penerimaan pimpinan kepada anggota/bawahan. Atmosfirnya ada yang bersahabat atau tidak bersahabat, rileks atau tidak rileks dan menekan atau mendukung.
- 2) Struktur tugas- kejelasan tujuan, keputusan dan pemecahan masalah,
- 3) Posisi kekuasaan dan hukuman ditentukan oleh kewenangan yang dimiliki pimpinan" (Mondy dan Premeaux, 1995:343).

Selanjutnya menurut Owens bahwa ada beberapa hal yang menyebabkan pimpinan berhubungan dengan anggota-anggotanya, yaitu:

- 1) Mendorong mereka menyatu dengan yang lain dalam rangka membagi visi, kemana seharusnya organisasi pergi dan bagaimana mencapai visi tersebut;
- 2) Membangkitkan komitmen pribadi untuk berusaha membawa visi memasuki masa depan yang lebih baik;
- 3) Mengatur lingkungan kerjasama yang menjadikan tujuan sebagai nilai terpusat dalam organisasi, dan;
- 4) Memudahkan pekerjaan yang mereka butuhkan melakukannya untuk mencapai visi (Owens, 122) .

Menurut Nanus dan Dobbs bahwa seorang pimpinan organisasi non profit adalah seorang yang memimpin sumber daya orang, modal dan intelektual dari organisasi untuk bergerak kepada arah yang benar. Secara lebih jelas, disebutkan yaitu:

- 1) Memimpin sumber daya berarti mengumpulkannya, memfokuskan perhatiannya dan menginspirasi atau memberdayakan penggunaannya,
- 2) Mendorong organisasi berarti memperkuatnya, menggerakkan kelambanan kepada kemajuan, membuat kebutuhan akan tantangan menuju peningkatan kinerja dan mengupayakan belajar untuk berkembang,
- 3) Arah yang benar berarti membuat sesuatu kemungkinan kontribusi yang terbesar menjangkau jangka panjang kepada masyarakat atau klien tertentu atau masyarakat yang dilayani organisasi. Arah yang benar adalah menuju kebaikan terbesar yang terus diijak dan dikejar (Nanus dan Dobbs, 6).

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan adalah kegiatan yang dilaksanakan seorang pimpinan mempengaruhi anggota dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan. Jadi perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan aktivitas yang selalu berorientasi tujuan mencakup aktivitas berkomunikasi dengan anggota, aktivitas mengambil keputusan, perilaku menampilkan keteladanan, pemberian imbalan dan hukuman, serta pembinaan iklim sekolah.

## B. Perilaku Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah bahagian penting pekerjaan pimpinan dalam suatu organisasi. Apa sebenarnya hakikat pengambilan keputusan? Robbins (236) berpendapat bahwa: *"decision making is process in wich one chooses between two or more alternative"*. Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami hakikat pengambilan keputusan ialah proses memilih dua alternatif atau lebih. Biasanya pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan rasional yang



memiliki keutamaan lebih banyak bagi organisasi daripada alternatif lainnya.

Bagaimanapun, kepala sekolah sebagai pimpinan tidak sunyi dari kegiatan mengambil keputusan. Karena peran sebagai pemimpin di dalamnya melekat wewenang dan tanggung jawab menyusun program kerja, melaksanakan dan mengevaluasi dengan mengarahkan personil sekolah dalam melakukan program sekolah. Dijelaskan bahwa: *"Every successful organizations must be capable of and must make decisions which enable the organization to achieve its goal and which meet the critical needs of the members of organization"* (Morphet dan Johns, 1982:123). Jadi pimpinan setiap organisasi harus mempermudah proses pengambilan keputusan dan komunikasi keputusan terhadap semua anggota organisasi serta masyarakat.

Berkaitan dengan pentingnya membagi pengambilan keputusan Adair (1985:157) menjelaskan bahwa: *"for a decision will be effective only if it is fully implemented. People are more likely to put their hearts into it if they have shared either explicitly or implicitly in the making of decision"*. Untuk mencapai keputusan efektif jika sepenuhnya keputusan itu dapat dilaksanakan. Perhatian orang akan sepenuh hati ke dalam suatu keputusan jika mereka terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membuat keputusan.

Pendekatan yang sangat efektif untuk menciptakan peluang yang baik bagi sekolah adalah melalui proses keterlibatan. Suatu cara yang efektif untuk mencapai hal itu dengan mengajak para guru dalam pemecahan masalah-pada tahap penyusunan sasaran".

Membagi pengambilan keputusan dalam organisasi adalah proses membuat keputusan dalam suasana kerjasama pada semua tingkatan tugas. Proses ini berlangsung dalam suatu pola, tidak hanya sekali saja tetapi berlangsung berkelanjutan dalam memecahkan masalah dan merencanakan masa depan sekolah. Pembuatan keputusan partisipatori akan dapat diharapkan menghasilkan lebih baik keputusan, sebab sejumlah pemikiran orang dimanfaatkan untuk memecahkan masalah. Bahkan bila orang dilibatkan dalam membuat keputusan, mereka lebih suka untuk melaksanakan keputusan itu secara efektif dan peningkatan pengertian menghasilkan keterlibatan

langsung serta membantu kesatuan kelompok dalam organisasi (Newwel, 1987:118).

Tujuan dari membagi pengambilan keputusan adalah untuk meningkatkan efektivitas sekolah dan pembelajaran siswa dengan peningkatan komitmen staf dan menjamin bahwa sekolah lebih responsif terhadap kebutuhan pelajar dan masyarakat. Jadi dalam menangani proses peningkatan mutu sekolah, maka kepala sekolah sebaiknya melibatkan semua personil guru dalam mengambil keputusan strategis dimaksud. Bagaimanapun, membagi pengambilan keputusan memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas keputusan; meningkatkan penerimaan keputusan dan pelaksanaannya, memperkuat moral staf, komitmen dan tim kerja, membangun kepercayaan, menolong staf dan administrator memperoleh keterampilan baru dan peningkatan efektivitas sekolah".

Menurut Owens (189) bahwa ada dua keuntungan dalam pengambilan keputusan partisipatif, yaitu: (1) mencapai keputusan yang lebih baik; (2) mempertinggi pertumbuhan dan pengembangan organisasi (membagi tujuan, meningkatkan motivasi, meningkatkan komunikasi, proses pengembangan keterampilan kelompok secara lebih baik).

Setiap organisasi selalu dituntut untuk memberikan informasi baru tentang arah dan kemajuan organisasi yang akan dicapai. Demikian pula para pimpinan perlu meminta informasi dari staf, guru-guru, orang tua siswa dan komite sekolah untuk mendukung pembuatan keputusan menuju perubahan yang berkualitas. Sebab pembuatan keputusan baik yang diambil sendiri maupun melalui musyawarah menyangkut penentuan arah masa depan yang diinginkan yaitu terwujudnya keunggulan sekolah. Sekolah mampu melahirkan lulusan yang berhasil melanjutkan ke jenjang sekolah lebih tinggi dan terbaik, siap hidup di masyarakat jika tidak melanjutkan serta memiliki kepribadian yang baik. Kualitas umum ini sangat diharapkan oleh masyarakat muncul dari sebuah kepemimpinan sekolah yang baik dan unggul.

Mengacu kepada pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku kepala sekolah dalam mengambil keputusan adalah kegiatan memecahkan masalah dengan menetapkan putusan dari berbagai



alternatif maupun menetapkan berbagai rencana tindakan sekolah. Perilaku mengambil keputusan tersebut ada yang dilakukan dengan melibatkan semua personil (partisipatif) dan ada pula pimpinan yang mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan orang lain harus disesuaikan dengan situasi dan masalahnya.

### C. Perilaku interpersonal

Komunikasi menjadi syarat mutlak dalam menjalankan proses kepemimpinan dalam suatu organisasi. Terutama hubungan antara pemimpin dengan anggotanya. Dijelaskan bahwa setiap pendidik dalam kesehariannya menjalankan kepemimpinan dalam berbagai bentuk. Perannya merupakan faktor utama dalam tingkat keberhasilan yang dicapai pribadi administrator. Dengan fungsi kepemimpinan tersebut semua struktur dan tugas-tugas administrator dalam perakteknya adalah secara esensial kegiatan interpersonal (Monahan dan Hengest, 1982:237).

Dikemukakan oleh Lewis (1987:18) bahwa: *communication is the exchange of messages resulting in a degree of shared meaning between a sender and a receiver*". Adanya pertukaran pesan yang menghasilkan pembagian makna antara pengirim dan penerima disebut sebagai komunikasi. Proses seperti ini berlangsung dalam seluruh dimensi pergaulan manusia baik dalam konteks kehidupan sosial maupun dalam suatu organisasi tertentu.

Robbins (1984:359) menjelaskan: *"communication is the transference and understanding of meaning. Perfect communication, if such a thing were possible, would exist. When a transmitted thought or ide is perceived by the receiver exactly the same as that envisioned by the sender"*. Pengiriman dan pemahaman terhadap arti merupakan substansi komunikasi. Sedangkan komunikasi yang baik itu adalah bila makna yang dikirimkan oleh pengirim pesan dimengerti secara tepat oleh penerima pesan berjalan dengan baik.

Dengan terjadinya saling pengertian sebagai akibat pesan yang dikirimkan kepada penerima diharapkan akan terjadi perubahan tingkah laku, Preston (1979:82) mengemukakan bahwa komunikasi adalah: *Sending a message to some one in a way that allows the receiver*

*of the message to understand exactly what the sender means*. Berarti komunikasi merupakan pengiriman pesan kepada seseorang dalam suatu cara yang membolehkan penerima pesan memahami secara benar apa yang dimaksudkan pengirim pesan.

Komunikasi baik komunikasi verbal maupun non verbal merupakan sifat dasar dalam pertukaran pesan yang terjadi dalam kehidupan individu dan masyarakat. Untuk menyampaikan pikiran, maksud dan perasaan maka seseorang atau kelompok secara objektif melakukan komunikasi.

Dalam berbagai organisasi, seperti perusahaan, perbankan, rumah sakit, sekolah dan perguruan tinggi diperlukan komunikasi diantara para anggotanya, sifat dasar komunikasi sebenarnya bertumpu pada proses pertukaran pesan diantara anggota organisasi tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan wahana bagi individu dan kelompok dalam menyampaikan ide, pikiran atau perasaan dalam interaksi satu sama lain. Tanpa komunikasi tak akan ada interaksi antara seseorang dengan orang lain, tak akan ada interaksi antar kelompok, tak akan proses kepemimpinan.

Menurut Winardi, (1990:18) salah satu peranan utama para manajer dalam kepemimpinan yaitu: peranan antar pribadi (*interpersonal roles*) yaitu peranan manajer dalam menjalin hubungan antar pribadi dengan semua personil organisasi. Sebagai tokoh, pemimpin dan sekaligus penghubung maka manajer bertanggung jawab dalam keberhasilan tugas manajemen.

Sedangkan Locke, (1997) berpendapat keahlian hubungan antar manusia (*people skills*) penting sekali karena kepemimpinan merupakan suatu relasi yang bergantung pada interaksi antara seorang pemimpin dan para pengikut. Keahlian interpersonal juga amat penting dalam proses memberi inspirasi kepada orang-orang lain untuk ikut mengimplementasikan visi.

Law dan Glover (2000:71) menjelaskan bahwa komunikasi efektif adalah amat penting dalam mencapai manajemen efektif sekaligus menentukan keberhasilan para pimpinan. Di banyak sekolah atau perguruan tinggi keterampilan komunikasi ini masih lemah dan kurang efektif.



Lebih lanjut dijelaskannya komunikasi yang baik dalam pendidikan adalah penting, tidak boleh dianggap sederhana karena prosesnya kompleks menyangkut pembelajaran dan pengajaran dalam tugas kepemimpinan misi pendidikan.

Lebih lanjut menurut Locke (1997:35) para pemimpin sukses yang umumnya memiliki keahlian interpersonal yang amat kuat, mampu berurusan dengan orang banyak, diplomatis serta penuh perhitungan. Bahkan salah satu faktor interpersonal yang mempengaruhi kepuasan bawahan dan efektivitas kepemimpinan adalah perhatian yang ditunjukkan pemimpin. Perhatian tersebut mencakup: (1) bertindak dengan sikap bersahabat dan suportif, (2) menunjukkan kepedulian terhadap para bawahan, (3) memperhatikan kesejahteraan para bawahan, (4) menunjukkan kepercayaan dan rasa percaya diri, (5) berusaha untuk memahami problem-problem para bawahan, (6) membantu perkembangan para bawahan menuju karir yang lebih tinggi, dan, (7) memasok informasi para bawahan.

Pendapat lain dikemukakan Law dan Glover (2000:73) bahwa: *effective leaders need to be effective communication with both individuals and groups- especially in communicating their ideas and vision*. Untuk menjadi efektif, kemampuan interpersonal menjadi salah satu syarat yang tampak dalam perilaku pimpinan dalam menjalankan aktivitasnya dengan menyampaikan gagasan dan visi untuk mencapai tujuan sekolah.

Sejalan dengan pendapat di atas Locke (1997:34), berpendapat keahlian interpersonal lainnya yang juga penting dalam upaya para pemimpin untuk mengkomunikasikan visi mereka, membujuk orang lain untuk bergabung dalam jaringan mereka dan memperoleh dukungan dari para anggota organisasi. Keahlian itu antara lain: mendengarkan, berkomunikasi lisan, membangun jaringan, manajemen konflik, dan menaksir diri dan orang lain.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku interpersonal adalah kegiatan pimpinan dalam menyampaikan gagasan, pendapat, perintah, tugas, visi, misi dan kebijakan kepada para bawahan dalam hubungan antar pribadi baik secara lisan maupun tulisan.

## D. Perilaku Keteladanan

Keteladanan adalah perilaku yang terpuji dan disenangi karena sesuai dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Menjalankan keteladanan merupakan cara yang bisa dilakukan para pemimpin dalam memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan berlandaskan visi. Pemimpin yang menjalankan peran keteladanan menjadi simbol yang nyata atas apa yang mereka harapkan untuk diraih pengikutnya" (Locke, 1997:98). Para pemimpin memberi teladan melalui kejelasan dan semangat dari keyakinan dan melalui tindakan sehari-hari, menunjukkan bagaimana visi bisa diwujudkan.

Perilaku keteladanan para pimpinan adalah dengan menunjukkan kepada para bawahan mengenai apa yang harus mereka lakukan, memberikan contoh-contoh dan terlibat dalam perilaku simbolik yang memberitahu para anggota apa yang diharapkan dari mereka, dan memberitahu perilaku yang layak untuk dilakukan. Keteladanan ini dapat ditampilkan dalam disiplin waktu, kepatuhan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggung jawab sepenuhnya.

Keteladanan merupakan perilaku yang membawa kepada kredibilitas pimpinan. Kouzes dan Posner (1994:xvii), menjelaskan "*credibility is about how to leaders earn the trust and confidence of their constituent*". Kredibilitas bisa dipahami sebagai suatu kepercayaan atau keyakinan yang muncul terhadap pimpinan dari para anggota/pengikut (*constituent*) organisasi. Karena itu kredibilitas bukanlah ciri atau karakteristik yang melekat pada diri seseorang (*inherent*), tetapi kredibilitas itu sesuatu yang diberikan orang lain kepada seseorang yang menjadi pimpinan. Kredibilitas merupakan dasar bagi kepemimpinan seseorang, muncul dari *image* yang tinggal pada diri orang lain tentang pimpinannya dan dengan *image* itu ia mempersepsikan pimpinannya. Sesungguhnya *image* ini terbentuk berdasarkan hubungan atau interaksi antara seseorang dengan orang lain, pengalaman-pengalaman dengan orang lain, pengetahuan atau informasi yang diperoleh dan sebagainya.

Pemimpin masa depan disyaratkan memiliki kredibilitas dan kapabilitas sehingga dapat diterima dan mampu mengantarkan organisasi pada perubahan, peningkatan mutu dan akuntabel. Hesselbein menjelaskan:



*Successful leaders of the future must be personally credible. Credible leaders have the personal habits, values, traits and competencies to engender trust and commitment from those who take their direction". Successful leaders of the future must also be able to create organizational capability. Capability comes from leaders who are able to shape, structure, implement and improve organizational processes to meet business goals. Many great leaders have ability to shape organization" (Hesselbein, 2000:215).*

Kredibilitas pimpinan adalah kepercayaan yang komprehensif diberikan oleh staf. Sebuah perspesi para anggota terhadap pimpinannya. Apa akibatnya jika kepala sekolah tidak kredibel? Pimpinan yang tidak kredibel cenderung kurang dipatuhi, tidak dihargai atau tidak dihormati oleh anggota organisasi, atau staf bersikap cuek.

Kredibilitas berupa kepercayaan (*truthworthiness*) seseorang yang diberikan orang lain, sehingga orang lain itu punya keyakinan tinggi bahwa bekerjasama dengan orang itu akan memberikan hal-hal yang baik, tidak hanya untuk kepentingan organisasi, tetapi juga terhadap dirinya sendiri. Kredibilitas membuat diri orang lain mau mengikut dan sukarela melakukan tindakan sehingga itulah yang membuat suatu misi bisa berhasil, sebagaimana dijelaskan "*credibility is the foundation of leadership*" (Kouzes dan Posner, 1993:22). Sesuai kata dengan perbuatan adalah kata kunci kredibilitas, sebagaimana dijelaskan Kouzes dan Posner (1993:47) ; "*they do what they say they will do", they practice what they preach", their actions are consistent with their words*". Pemimpin yang kredibel itu dalam tindakannya ialah mereka melakukan apa-apa yang telah mereka katakan, mereka melaksanakan apa yang mereka khotbahkan/katakan, dan tindakan mereka sesuai dengan kata-katanya. Keteladanan dan kejujuran merupakan kata kunci dan prinsip kredibilitas yang menjadi dasar bagi kelangsungan dan keberhasilan kepemimpinan seseorang pada sebuah organisasi pendidikan.

Di sinilah arti penting kredibilitas pimpinan lembaga pendidikan, sebab tanpa kredibilitas usaha mewujudkan partisipasi anggota/kelompok dalam organisasi pada dasarnya tergantung pada keahlian interpersonal atau hubungan manusiawi yang efektif dan ditentukan

oleh kepribadian pimpinan. Dengan adanya hubungan manusia yang efektif ini merupakan peluang bagi anggota untuk mengkomunikasikan pikiran, perasaan dan tujuan kepada pimpinan atau pimpinan dengan bawahan/anggota. Di samping itu hubungan manusiawi yang efektif ini para pemimpin memperoleh kesempatan dalam menggali kreativitas dan inisiatif sumber daya personil pendidikan yang dapat dimanfaatkan untuk memajukan dan mengembangkan mutu organisasi.

Dunia manajemen juga mengenal etika, seperti harga diri, kejujuran tanggung jawab dan kebenaran, sebab manajemen merupakan ilmu perilaku dalam mengelola suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam buku *The Power of Ethical Management* yang ditulis Blanchard dan Peale (1998:36) menjelaskan "*The most difficult aspect of being ethical was doing what was right, not deciding what was right*". Dapat dipahami bahwa melakukan yang benar adalah hal yang sulit dari sekedar mengatakan yang benar, karena itu melakukan yang benar merupakan hal yang dituntut dari manajer atau pimpinan yang beretika, tidak kolusi, tidak korupsi, tidak pula nepotisme dalam menjalankan kepemimpinannya. Sejalan dengan hal di atas Locke (1997:87) berpendapat bahwa para pemimpin efektif secara konsisten dipandang sebagai pribadi yang bisa dipercaya, mempunyai reputasi yang tidak diragukan dalam hal kejujuran.

Menurut Shelton (37) integritas adalah dasar dari kepercayaan, tidak sebagai alat bagi kepemimpinan tetapi sebagai produk/hasil. Integritas adalah suatu kualitas yang tidak dapat dicari, tetapi harus dipancarkan. Hal itu diberikan oleh kerjasama dan para anggota, tanpa integritas pemimpin tidak akan berfungsi". Jadi integritas terdiri dari mengenali diri (mengenali secara benar kekuatan dan kelemahan), keterusterangan (*candor*) yang ditampilkan pada kejujuran dalam pikiran dan tindakan, serta kematangan (*maturation*) menguasai kemampuan teknis.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keteladanan adalah perilaku pimpinan yang mencontohkan hal-hal yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maupun kredibilitas dan integritas pribadinya sebagai pimpinan yang berusaha mewujudkan visi, tujuan dan sasaran sekolah.



## E. Pemberian Imbalan dan Hukuman

Pemberian imbalan dan hukuman yang dilakukan oleh seorang pimpinan dimungkinkan karena dia memiliki kekuasaan dan kewenangan. Locke (1997:117) berpendapat bahwa pemberian imbalan dan hukuman merupakan faktor penting dalam memotivasi para pengikut untuk menerapkan visi seorang pemimpin. Bahkan para pengikut yang merasa kompeten dan mampu meraih visi organisasi tidak akan terus mengejawantahkan kesiapan mereka dalam bentuk tindakan nyata apabila pada tingkat tertentu tidak memperoleh imbalan dari pimpinan mereka”.

Manz dan Sims (1997:23), menjelaskan bahwa imbalan diri dimungkinkan untuk sebagian orang. Imbalan diri untuk sebagian orang menjadi penting terutama untuk mereka yang berusaha keras meraih sasaran-sasaran yang mereka tentukan sendiri. Bentuknya bisa berupa pengakuan dan pujian diri, puas diri, karena berhasil meraih sasaran dan kegairahan dalam mengerjakan tugas-tugas yang dirancang sendiri”. Di samping pujian terhadap prestasi pegawai, imbalan yang secara reguler diberikan melalui kenaikan gaji, insentif, promosi dan penghargaan.

Hukuman juga termasuk manifestasi dari kekuasaan (*power*) seorang pimpinan. Teguran juga merupakan salah satu pemberian hukuman. Dijelaskan oleh Blanchard dan Lober (1994:24) bahwa teguran tidak mengajarkan keterampilan, tetapi teguran hanya dapat mengubah sikap membuat orang-orang yang berketerampilan menggunakan kemampuan mereka”.

Bagi Locke (1997:124) adakalanya pemimpin harus menghukum pegawai-pegawai yang tindakannya menyimpang dari visi dan sasaran-sasaran perusahaan. Hukum bisa dalam bentuk yang paling ringan berupa taktik intimidasi hingga paling berat yaitu pemecatan.

Menurut Manz dan Sims (1997:25) hukuman akan menjadi amat efektif apabila manajer, melakukannya dengan :

- 1) Mengaitkan hukuman dengan perilaku-perilaku yang tidak diinginkan,
- 2) Memberikan umpan balik berkenaan dengan mengapa

individu dihukum dan tipe perilaku-perilaku alternatif yang diharapkan”.

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa perilaku pimpinan dalam memberikan imbalan dan hukuman bersumber dari kekuasaan dan kewenangannya untuk mempengaruhi para bawahan dalam melakukan kegiatan secara sukarela sehingga tujuan dapat tercapai.



## BAB IV

# KEPEMIMPINAN SUKSES

### A. Kunci Sukses Kepemimpinan

Mengacu kepada Stephen dan Pace (1997) dalam *A New Paradigm of Leadership* yang diedit oleh Ken Shelton (1997) dipaparkan lima kunci sukses kepemimpinan, yaitu:

#### 1. Perlakukan Orang lain sebagai Sahabat

Kepemimpinan sebagai upaya menciptakan sahabat mengubah kepemimpinan biasa yang ada di benak banyak orang. Bandingkan pertentangan antara makna yang populer dari seorang pemimpin. Sahabat memiliki kasih yang dewasa dan tetap di antara satu sama lain. Mereka saling berkorban satu sama lain, mereka memperlakukan satu sama lain hal-hal yang akan dilakukan setiap orang bagi orang lainnya; yang satu bukan atasan maupun bawahan dari orang lain; yang satu bukanlah pemimpin sementara yang lain pengikut; mereka sungguh-sungguh setara dalam pandangan masing-masing. Para sahabat murah hati dan ramah, mengabdikan dan tulus, senang berada bersama yang lainnya. Mereka bersedia menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan mereka sendiri. Mereka bersedia menanggung beban orang lain.

Dalam salah satu seminar kepemimpinan, seorang eksekutif bertanya, "Namun, bagaimana cara Anda memperlakukan orang lain sebagai sahabat?" Kami menjawab pertanyaan itu dengan meminta semua orang menutup mata dan membayangkan sebuah lorong yang panjang. "Sekarang bayangkan seorang sahabat Anda berpergian

selama dua minggu. Bayangkan bahwa sahabat Anda ini baru terlihat. Saksikan diri Anda dan sahabat tersebut berjalan menuju satu sama lain dan berhenti di hadapan satu sama lain. Perhatikanlah hal yang anda perbuat dan katakan."

Kemudian kami meminta orang-orang untuk menjelaskan semua hal yang mereka katakan dan perbuat saat berjumpa dengan sahabat mereka di lorong itu. "Saya tersenyum dan berbicara dengan penuh semangat mengenai ke mana dan apa saja yang ia perbuat selama ini," kata yang lainnya. "Saya bertanya apakah ia butuh pertolongan dan mengundangnya makan malam agar kami dapat berbincang-bincang lebih lama," kata seorang pria.

Pesannya jelas: perlakukan orang lain sebagaimana Anda memperlakukan sahabat terbaik Anda. Berilah salam. Tersenyumlah. Ajukan pertanyaan yang mengungkapkan minat Anda pada mereka. Tanyakan hal-hal yang sedang mereka kerjakan. Tunjukkan penghargaan kepada mereka. Bersedialah untuk melayani. Dukung mereka. Jangan takut untuk berjalan, bekerja, makan, dan bermimpi bersama mereka.

Menjadi sahabat adalah cara yang lebih sederhana, mudah, dan efektif untuk mencapai kepemimpinan. Menjadi sahabat membuka pintu terhadap kepemimpinan yang menggairahkan, menggerakkan, dan ampuh, tanpa menggunakan strategi rumit untuk memenangkan hati dan mempengaruhi orang-orang.

#### 2. Ciptakan kekuatan positif

Pemimpin yang baik jarang bersikap negatif dan tidak pernah membosankan. Mereka menciptakan suatu perasaan bahwa segala sesuatu bergerak secara positif. Mereka menunjukkan melalui cara mereka berjalan dan berbicara. Bahwa mereka dipenuhi dengan keyakinan diri yang tenang dan kekuatan yang besar. Mereka menggerakkan kekuatan kepribadian mereka dengan sepenuhnya.

Apabila pemimpin gagal menciptakan suatu kekuatan yang besar, keengganan timbul di antara para pengikut, seperti orang-orang mengikuti jalan setapak yang menghadapi perlawanan yang paling sedikit, menurunkan kecepatan dan dengan cepat kehilangan



kekaguman. Pemimpin yang positif dan memberi dukungan saat segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik merupakan suatu yang sulit. Namun, pemimpin yang efektif tidak mempunyai pilihan lain.

Para pemimpin besar menghasilkan kekuatan dinamis dari dalam yang mempengaruhi pengikut untuk bertindak. Gaya kepemimpinan mereka yang kuat dan tegas ditandai oleh tiga sifat, yaitu:

- a. Komitmen yang kuat terhadap tugas yang sedang dikerjakan. Semua pemimpin berkomitmen secara pribadi pada suatu usaha, namun hal itu tidak cukup, pemimpin yang efektif berkomitmen kepada suatu tujuan melampaui kegiatan sehari-hari; usaha besar, menjadi pusat dari pengabdian mereka terus menerus.

Kita mungkin bertanya kepada diri kita sendiri "apakah saya akan membiarkan kegiatan sehari-hari mengendalikan hidup saya, atau apakah saya akan menjalani hidup saya sesuai dengan prinsip-prinsip mulia"? kecuali kita dengan penuh kesadaran memutuskan untuk melakukan lebih daripada sekedar terlibat dalam kegiatan rutin, hidup kita akan tenggelam.

- b. Kasihilah orang-orang yang dipimpin. Keberanian dan ketegasan seseorang pemimpin dalam memimpin orang-orangnya, dipengaruhi oleh kepeduliannya yang tulus akan perasaan dan kebutuhan orang-orang itu.

Mengkritik dan menghakimi itu mudah. Kita gagal menunjukkan kasih jika menggunakan cara yang kasar dan menyinggung dalam mengatakan sesuatu. Penggunaan kata-kata yang menyinggung perasaan harus dicegah jika ingin memimpin dengan kasih.

Mulut kita lebih sering menimbulkan kesulitan bagi kita dari pada bagian tubuh lainnya. Saat kita merasa lelah atau terburu-buru, kita mengatakan hal-hal yang mengancam dan melemahkan hubungan kita dengan orang lain. Pemimpin yang penuh kasih peduli bukan hanya terhadap cara mereka berkomunikasi, melainkan juga dengan kebutuhan pribadi dan jasmani para pengikut mereka. Pangan, sandang, papan, transportasi atau perawatan kesehatan yang memadai sering merupakan kebutuhan para sahabat dan rekan kerja kita yang tidak terungkap, namun benar-benar diperlukan.

- c. Dukungan yang menyenangkan bagi orang-orang yang kita dipimpin. Satu cara sederhana untuk mendukung orang lain adalah dengan mengenali bakat dan potensi mereka. Kita dapat memimpin dengan cara yang sama dengan memberikan dukungan dan menjunjung rekan kerja kita dengan kata-kata dan tindakan yang menyatakan, bahwa mereka memiliki potensi yang tidak terbatas.

### 3. Ajak orang lain untuk ikut.

Kita semua suka mengikuti pemimpin. Yang telah membuat keberhasilan yang ingin kita teladani. Jika tidak ada pengikut maka tidak akan ada pemimpin. Seorang pemimpin barangkali ingin memimpin dan bahkan ditunjuk untuk memimpin, namun kemampuan untuk menarik para pengikut dari awal akan menentukan apakah pemimpin itu berhasil.

Jika seorang pemimpin ingin menarik pengikut, dia harus mengilhami mereka dengan cara menciptakan suatu visi yang menarik, mengenai hal yang dapat dicapai dan kemudian memotivasi mereka dengan cara memperlihatkan visi tersebut secara terus menerus dan penuh semangat. Pemimpin dengan penuh keyakinan mengajak orang lain untuk bergabung guna mencapai visi tersebut.

Sebagai pemimpin, seseorang bertanggung jawab terhadap para pengikutnya dan kecuali dia tahu ke mana akan pergi maka tidak akan tiba di sana, demikian juga dengan para pengikutnya. Sasaran yang dibuat akan membantu seorang pemimpin mewujudkan visi. Sasaran adalah pernyataan mengenai hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Salah satu cara untuk menciptakan sasaran adalah dengan mengenali suatu hal yang mengganggu atau tidak menyenangkan. Kemudian ubahlah hal itu menjadi satu sasaran dengan memutuskan bersama orang-orang anda mengenai hal yang dapat dilakukan oleh setiap orang untuk membantu meraih sasaran tersebut.

### 4. Memberi wewenang kepada pengikut untuk bertindak.

Sasaran yang ambisius tanpa cara-cara untuk meraihnya adalah



hal-hal yang tidak berguna. Libatkanlah orang-orang dalam menetapkan sasaran dan kemudian beri mereka petunjuk bagaimana cara mereka mencapai sasaran itu. Pertama, delegasikan kegiatan yang mengarah pada pencapaian sasaran tersebut. Berikan kepada setiap orang tugas tertentu. Diskusikan cara terbaik untuk melakukan tugas itu agar dapat terlaksana. Minta kepada setiap orang untuk menjelaskan semua hal yang harus dilakukan dan kapan dilakukan, kedua, ajak semua orang, satu persatu, untuk memulai. Ungkapkan penghargaan anda atas keterlibatan mereka dan kesediaan untuk menerima tugas tersebut. Tunjukkan beberapa lama lagi tugas itu untuk diselesaikan dan suruh mereka memberikan laporan kemajuan kepada anda. Dukung mereka untuk mengambil tanggung jawab penuh guna memastikan bahwa tugas itu akan selesai dengan tepat waktu.

### 5. Perkuat diri anda sendiri.

Sebelum kita dapat memimpin orang lain dengan efektif, maka kita harus mempekuat diri kita sendiri untuk memimpin orang lain dengan sabar, efektif dan tidak kenal lelah melalui masa-masa kekecewaan dan kelelahan. Penguasaan prinsip-prinsip, regenerasi pribadi dan pembaharuan diri sulit untuk membayangkan pemimpin besar yang sedih, murung, letih, tertekan, berantakan, dan menanggung beban berlebihan- bergerak dengan cepat ke sana ke mari, kacau balau, mencoba untuk menyelesaikan banyak hal sekaligus. Para pemimpin bukan hanya mendapatkan olah raga, istirahat, dan nutrisi yang cukup, melainkan juga harus mengembangkan pola hidup yang seimbang. Orang yang mengalami tekanan darah tinggi dan kecanduan kerja cenderung memiliki masalah kesehatan dan jantung.

Para pemimpin perlu juga rileks dengan teman-temannya, berolah raga, santai dan bercengkrama dengan keluarga. Bahkan istirahat dan tidur setelah seharian bekerja merupakan hal yang harus dipenuhi agar kesehatan terpelihara dengan baik. Karena hari esok masih membutuhkan kerja keras pemimpin efektif, sehingga berbagai aktivitas dan kegiatan yang bertujuan mewujudkan visi besar pemimpin bagi masa depan organisasi masih memerlukan energi dan sumberdaya yang maksimal.

Apa keuntungannya pimpinan yang membagi visi kepada anggota atau bawahannya? Paling tidak ada beberapa keuntungan yang menurut Nanus dan Dobs (1999:79), yaitu:

- 1) Membagi visi memberikan fokus, membimbing keputusan dan tindakan serta membolehkan untuk menyaring isu-isu kompetisi yang menyita waktu dan perhatian.
- 2) Membagi visi mendorong cara-cara baru dalam berpikir tentang berbagai tantangan yang mendorong orang-orang untuk belajar mencoba pendekatan-pendekatan baru dan mengambil risiko.
- 3) Membagi visi dapat dicapai/mengedepankan proses perencanaan strategik atau meluncurkan usaha utama untuk memperbaiki atau revitalisasi suatu organisasi.
- 4) Membagi visi dapat digunakan untuk memercikkan peluncuran dari pendanaan utama perusahaan.
- 5) Membagi visi dapat melayani kebangkitan dan perluasan dari pengujian kembali oleh para staf, budaya organisasi dan pelaksanaannya dalam kejelasan, situasi baru, perintah dan persaingan.

Betapa pentingnya visi yang luas tentang organisasi dimiliki oleh seorang pimpinan, karena akan menentukan cara-cara dan perilakunya dalam mempengaruhi anggotanya. Dengan visinya, seorang pimpinan dapat mempengaruhi setiap anggota dalam melakukan kegiatan, komitmen dan tanggung jawab pada setiap pelaksanaan tugas.

## B. Mengembangkan Tim dalam Kepemimpinan

Tim kerja dapat menangani pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dalam organisasi. Keberadaan Tim Kerja adalah untuk membangun hubungan lebih kuat di antara yang terlibat dalam aktivitas manajemen. Pembentukan tim kerja ini pada akhirnya dapat menguntungkan para personil dan anggota, sebab semakin lebih banyak orang yang menggunakan perspektif lebih luas untuk



menolong mensukseskan program unggulan organisasi, maka semakin berkualitas dan maju organisasi.

Untuk itu, tim kerja merupakan bahagian penting dalam menangani perubahan yang diinginkan di sekolah. Di samping proses pemberdayaan personil, sekaligus membentuk budaya organisasi yang baik bagi peningkatan kualitas sesuai harapan masyarakat.

### 1. Tim Kerja Berkualitas

Pembentukan tim kerja dalam pendekatan kepemimpinan dalam organisasi adalah dalam rangka mengembangkan kemampuan personil dan rasa tanggung jawab dalam organisasi. Menurut Overton (2002:90) hal yang perlu dipertimbangkan dalam kepemimpinan tim kerja, yaitu : (a) keadilan, (2) ketenangan, (3) sikap positif, (4) mau mendengarkan, (5) kesabaran, (6) pengetahuan".

Sebuah tim kerja dalam organisasi harus memiliki berbagai keterampilan yang memungkinkan saling mengisi dan melengkapi untuk mewujudkan program unggulan yang diinginkan sebagai realisasi dari mengejar kualitas. Dijelaskan oleh Nanus dan Dobbs (1999:48), bahwa: "*A strong team in a nonprofit organization is one in which team members have diverse skills and backgrounds but share common goals, are commototed to a common cause, provide mutual support and communicate well which one other.* Keberadaan tim yang diinginkan adalah tim yang kuat dengan keterampilan berbeda antara anggota tim, tujuan yang ingin dicapai terbagi kepada semua anggota, serta memiliki komitmen dalam memperjuangkan tujuan melalui komunikasi yang antara sesama anggota tim dalam suatu kepemimpinan.

Tim kerja memiliki beberapa pengaruh positif. Pertama; semakin banyak orang terlibat dalam pengambilan keputusan, akan semakin baik dalam melaksanakan keputusan tersebut. Kedua; anggota tim secara terus menerus belajar dari orang lain dalam timnya yang memiliki gagasan cemerlang dan segar. Ketiga; lebih banyak dan baik informasi serta tindakan yang berasal dari kelompok orang dengan keragaman sumberdaya dan keterampilan. Keempat; adalah baik kesempatan bahwa kesalahan-kesalahan dapat diatasi dan diperbaiki.

Kelima; risiko yang ada ditangani secara bersama karena dari kekuatan bersama kelompok. Sesuatu yang dirasa akan terjadi, bahwa organisasi dapat lebih berharap semua pelaku mungkin dalam organisasi yang sama, karena ada kegembiraan dan pengertian, Keenam: tim merupakan cara yang sangat efektif dalam meningkatkan produktivitas dan moral.

### 2. Jenis-Jenis Tim Kerja

Ukuran tim kerja sangat beragam, misi dan masa berlangsungnya. Secara umum ada dua tipe utama tim kerja, yaitu: tim yang permanen, dan tim yang tidak permanen/sementara.

Adapun tim yang permanen seperti fungsi spesialis tertentu bagi pengembangan kurikulum pengajaran. Sedangkan tim yang temporer/sementara diorganisir untuk suatu tujuan jangka pendek yang akan dibubarkan begitu pekerjaan selesai. Tim kerja semestara akan berakhir fungsinya begitu misi telah terpenuhi.

Seorang pemimpin efektif akan lebih cepat membentuk tim kerja pada pertemuan-pertemuan dengan maksud peningkatan kreativitas. Pendekatan tim seharusnya merupakan sinergisitas pemikiran. Para anggota mendorong yang lain, jadi keseluruhan jauh lebih besar daripada jumlah bagian (*The whole becomes far greater than the sum of the parts*).

- 1) Tim kerja dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan dengan mendorong orang yang mengimplementasikan suatu program untuk merasakan keterlibatannya terhadap hal tersebut,
- 2) Cara-cara yang baik untuk membentuk komitmen adalah dengan keterlibatan dalam perencanaan dari suatu proyek,
- 3) Partisipasi kelompok-kelompok dapat menajdi kecewa, bagi orang yang tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan,
- 4) Banyaknya beban kerja akan lebih dapat dikerjakan,
- 5) Peningkatan perencanaan. Suatu kelompok kritis, dengan sejumlah sudut pandang, akan mengurangi kesalahan dalam keadaan yang sangat penting daripada hanya seorang bekerja sendirian,



- 6) Lebih cepat dalam memuaskan hubungan kerja, sebagai orang yang memperoleh bekerja positif, keadaan produktif dengan penuh persahabatan.

### 3. Jaminan Kualitas Tim

Ada dua faktor esensial untuk kualitas tim, yaitu ikatan dan kepaduan. Keduanya membangun pengertian dari budaya tim. Kekuatan dan potensi dari tim. Mengembangkan seseorang bersama untuk bergabung bersama dengan yang lain dalam bentuk kesatuan dan budaya kebersamaan. Suatu tim dengan budaya yang kuat memiliki beberapa kualitas, yaitu: bertujuan, bangga/harga diri, berani, percaya diri, antusias, memberdayakan, komitmen, kepatuhan dan kepuasan.

Untuk mengembangkan rasa kompetisi, ketertarikan dan kepaduan, menurut Overton (2002:91) ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh pimpinan, yaitu: (1) Jangan lupa menunjukkan kepada pegawai bahwa mereka adalah penting, (2) Bantulah pegawai mencapai kebutuhannya, (3) Mengakui prestasi pegawai, (4) Perlakukan pegawai dengan adil dan konsisten.

Kepaduan menjamin bahwa anggota tim akan bertekad menggunakan waktu, pengetahuan, keterampilan, dan energi kepada tim dan tujuannya. Kepaduan anggota tim adalah lebih antusias dan lebih patuh terhadap sekolah dan tim. Para anggota dapat memulai proses kepaduan tim selama pertemuan pertama sebagaimana mengevaluasi tujuan mereka, sasaran, peran dan pribadi serta tanggung jawab kelompok.

Kepaduan didefinisikan sebagai perasaan kebersamaan atau masyarakat di dalam satu kelompok. Suatu kesatuan kelompok adalah seorang di mana ada insentif bagi menisakannya kepada kelompok dan perasaan memiliki dan saling berhubungan di antara anggota".

Untuk mengusahakan komunikasi berkualitas tinggi dan kesatuan, maka para manajer harus berusaha mendengarkan secara aktif, memungkinkan orang lain berperilaku bijaksana dengan banyak menanyakan masalah yang dihadapi anggota, bersikap

mendorong daripada mendominasi, memberikan kritik yang konstruktif, menerima pendapat orang lain, mendukung dan bersikap secara adil.

### 4. Strategi Membentuk Tim

Banyak strategi yang dapat dipergunakan dalam membentuk tim terbaik. Sebenarnya untuk membentuk keprofesionalan tim, maka perlu pelatihan anggota tim dalam uaya menata gagasan-gagasan baik. Tim efektif harus menyadari terhadap isi (pekerjaan yang akan dilaksanakan mereka), dan proses (bagaimana mereka menyusun pekerjaan yang harus dilaksanakan). Bagian dari budaya kelompok adalah membicarakan struktur pekerjaan dan proses melaksanakannya.

Para pelatih dapat juga meningkatkan pengertian anggota tim dari kelompok dinamis dan keterampilan berkomunikasi. Suatu hal yang memungkinkan para anggota tim akan belajar dengan senang, bahkan ada juga konflik yang menjadi hambatan, namun ada konflik yang dapat dimanfaatkan menjadi kekuatan. Di samping itu ada konflik yang akan membawa kepada konsensus. Para pelatih dapat membawa anggota tim bagaimana dan mengapa konsensus harus dicapai, sama halnya dengan pemberian rasa hormat kepada yang lain karena gayanya, kejujuran berbicara, dan perjuangannya pada keputusan tim untuk konstituen.

Ada beberapa problem yang biasanya muncul dalam tim kerja. Apabila suatu tim mengalami kegagalan, hal itu biasanya disebabkan salah satu dari lima alasan, yaitu: (1) Para anggota tim tidak mengerti misi tim tersebut, (2) Anggota tim tidak mengerti peran mereka atau tanggung jawabnya, (3) Anggota tim tidak mengerti bagaimana melakukan tugas mereka, atau untuk bekerja sebagai bagian dari tim, (4) Anggota tim tidak menguasai fungsi tim, tujuan atau sasaran, (5) Para anggota tim menolak peran mereka atau tanggung jawabnya.

Kadangkala banyak masalah yang dihadapi dalam tim disebabkan kurang terampil komunikasi dari anggota tim. Kadangkala seorang anggota dapat menyebabkan masalah dengan terlalu negatif, membingungkan pencapaian konsensus, menyerang pribadi anggota lain, tidak serius menjalankan peran anggota tim, terlalu bosan, menolak



partisipasi, atau hanya segmen tertentu dari masyarakat yang memiliki alasan kuat menjadi tim, daripada menghadirkan setiap orang dengan suatu minat yang rendah dalam organisasi.

Pada saat ini, organisasi hidup dalam suatu zaman yang sangat inovatif dalam sejarah. Walaupun kita kagum terhadap berbagai perusahaan internet, teknologi dan internet sudah menolong untuk menciptakan bisnis yang sangat kompetitif di arena, namun hal itu belum menggembirakan. Bahkan perusahaan kecil sekarang sudah dapat mencapai persaingan global, jika memiliki visi, yang menginginkannya untuk kerja keras dan menyuarakan nilai bisnis dan prinsip-prinsipnya, penghargaan yang dapat mempoerkuatnya dalam kompetisi.

Pree sebagaimana dikemukakan Hesselbein, dkk (1990:17), bahwa inovasi adalah satu bentuk perubahan. Dalam banyak hal dari budaya organisasi, perubahan muncul, tetapi banyak orang yang mengusulkannya untuk dilakukan sebagaimana diharapkan tidak ada satu gangguanpun.

Diperlukan pemimpin yang kreatif untuk mencapai inovasi. Ada beberapa karekteristik orang yang kreatif dalam konteks kepemimpinan, yaitu:

- 1) Pribadi kreatif mebutuhkan akses terhadap pimpinan senior. Pimpinan juga memandang penting berhubungan dengan pribadi kreatif sebagai jantung hati organisasi.
- 2) Pribadi kreatif bekerja baik dalam etos yang menyenangkan.
- 3) Pribadi kreatif memerlukan hambatan.
- 4) Pribadi kreatif memerlukan pengakuan yang berbeda.
- 5) Pribadi kreatif memerlukan kesempatan masuk akal yang pekerjaan mereka akan terlihat bersinar setiap hari.
- 6) Pribadi kreatif memerlukan kepercayaan fundamental.
- 7) Pekerjaan orang kreatif adalah hanya satu bagian dari keseluruhan, tidak boleh mengasingkan diri.
- 8) Pribadi kreatif memerlukan bekerja dengan orang lain.
- 9) Pribadi kreatif tidak menyusun kemenangan berharga.
- 10) Pribadi kreatif suka berterima kasih.
- 11) Pribadi kreatif dalam semua

Lebih lanjut Hesselbein, dkk (1990:119) mengutip pendapat Pottruck bahwa satu cara terbaik untuk menangkap konsep budaya perusahaan adalah berpikir terhadap perusahaan sebagai kebudayaan ini. Bagaimanapun, semua organisasi memiliki sekelompok gambaran kepercayaan dan nilai yang memberikan makna, tujuan dan arah. Kepercayaan ini terdiri dari budaya.

Budaya organisasi yang kuat memberikan kepada pegawainya dengan perasaan stabilitas, memiliki dan mengusahakan tujuan yang tinggi dalam setiap aktivitas organisasi. Mengapa budaya organisasi itu penting dalam melakukan inovasi? Hal itu didasarkan atas beberapa alasan, yaitu:

- 1) Budaya memberikan suatu perasaan permanen. Perubahan tidak hanya berjalan dengan dirancang, akan tetapi juga sering tidak diharapkan. Para pegawai mengetahui tentang tujuan dan nilai organisasi tidak berubah, bahkan prosedur dan porakteknya bersifat konstan untuk didefinisikan ulang. Terutama dalam menghadapi tuntutan pasar. Apakah budaya bersifat stabil atau susunan nilai perusahaan dan pegawai mampu mengelola melalui perubahan cepat terhadap pimpinan bisnis hari ini.
- 2) Budaya memberikan suatu pengertian tentang arah organisasi. Budaya tidak hanya sebagai pondasi dari inti kepercayaan juga bagi pelayanan dan kompas. Tentu saja, kita tidak bisa melihat ke masa depan saja, akan tetapi jika kita dibimbing oleh prinsip yang kuat bahwa kita sudah bekerja di masa lalu, maka kita akan dapat bergerak kearah masa depan dengan jaminan bahwa kita juga akan berhasil di masa depan. Nilai dan kepercayaan ini memberikan bimbingan fokus visi bagi para pegawai, melaksanakan organaisasi secara bersama, membedakan kita dengan pelanggan dan memberikan inspirasi dan menawarkan inovasi.
- 3) Budaya dapat membantu kita menemukan cara kerja. Membagi filosofi adalah penting sebab tidak akan dapat membuat kebijakan dalam menyesuaikan organisasi dengan perubahan. Para pegawai harus memiliki kekuatan perasaan bagaimana nilai-nilai diaplikasikan dalam situasi bisnis.
- 4) Budaya memberikan identitas tempat pemasaran. Pelanggan



organisasi memahami etika organisasi, perusahaan berdasarkan pelayanan, karena mereka menginginkan pelayanan terbaik dari organisasi, karena itu para pegawai harus selalu melakukan yang baik dengan tindakan yang baik. Untuk itu, organisasi harus mau mendengarkan pelanggannya, karena dengan cara itu akan diketahui apakah keinginan mereka tercapai.

Pelatihan pengenalan tim kerja dan penilaian berkelanjutan dapat membantu mencegah problema muncul dalam berbagai peristiwa. Bahkan jika tim tidak memperhatikan pelatih profesional, anggota dapat memiliki komitmen untuk mengevaluasi misi dan peran mereka pada saat pertemuan pertama. Anggota tim harus menyadari dari gangguan dan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk menangani efektivitas pertemuan, mewujudkan komunikasi anggota tim, bergerak melalui proses pemahaman pribadi kepada pemahaman bersama.

### C. Etika dalam Kepemimpinan

Etika dipahami secara umum sebagai filsafat tingkah laku (Poedjawijatna, 1980:13), yang bermula kepada nilai baik dan buruk dengan ukuran-ukuran yang terkait dengan standar akal. Secara fundamental perilaku manusia berkaitan dengan nilai etika. Dalam hal ini etika dipahami sebagai teori tentang laku-perbuatan manusia dipandang dari nilai baik dan buruk sejauh yang dapat ditentukan oleh akal (Gazalba, 1980:512).

Jadi etika ialah *ethos* (Yunani) berarti adat kebiasaan. Dalam bahasa Latin *ethos* itu disebut *mores* (mufradhnya, mos). Dari kata Latin inilah berasal kata moral yang sekarang berbeda dengan kata etika. Etika lebih bersifat teori, sedangkan moral lebih bersifat praktik. Yang pertama membicarakan bagaimana yang seharusnya, sedangkan yang kedua membicarakan bagaimana adanya. Lebih lanjut dijelaskan Gazalba bahwa etika menyelidiki, memikirkan dan mempertimbangkan tentang yang baik dan yang buruk, moral menyatakan ukuran yang baik tentang tindakan manusia dalam kesatuan sosial tertentu. Etika memandang tingkah laku manusia secara universal, moral

secara tempatan. Moral menyatakan ukuran, etika menjelaskan ukuran itu. Moral sesungguhnya dibentuk etika, ia muara atau budah dari etika”.

Dalam konteks ini, etika merupakan hal krusial dalam perspektif perilaku termasuk berkenaan dengan perilaku kepemimpinan. Setidaknya setiap pemimpin harus mempertimbangkan bagaimana cara menerjemahkan nilai moral ke dalam praktik memimpin pada setiap jejak dan napas kepemimpinannya dalam mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu untuk tujuan tertentu.

Adapun praktik dan sosialisasi yang berlangsung dari kepemimpinan di dalam organisasi, kemudian mendapat umpan balik untuk memikirkan dan tindakan lebih jauh tentang nilai baik dan buruk dari praktik kepemimpinan. Dalam hal ini, konteks memimpin dalam kehidupan dan pergaulan sekolah tetap bersentuhan dengan etika karena dalam pekerjaan manajemen dan kepemimpinan dilandasi hubungan sosial.

Bagaimanapun, para pemimpin organisasi memiliki prinsip hukum umum dan tindakan utama pendidikan untuk mendukung kedudukan dan mengarahkan tindakan mereka dalam kepemimpinan organisasi (*formal leadership*). Lebih jauh, melalui otoritas pimpinan, staf, para personil dan pemilik organisasi, maka para manajer/pemimpin adalah bertanggung jawab terhadap aktivitas internal organisasi untuk mewujudkan visi dan misi. Kewenangan yang sah kemudian menimbulkan nilai tanggung jawab yang sah, yang akan menjadi dasar manajer/pemimpin melaksanakan kewenangannya terlalu jauh.

Keberadaan (pimpinan puncak) *top leader*, pimpinan menengah, dan pimpinan rendah, serta para personil memiliki kewenangan yang tingkah lakunya sesuai tanggung jawab dalam berinteraksi dengan sesama dan dengan pihak berkepentingan atau pelanggan. Para pegawai/personil adalah membantu para manajer/pemimpin dalam pengelolaan organisasi dan perubahan yang diinginkan untuk meraih kemajuan dan kualitas organisasi.

Pimpinan adalah dilahirkan daripada dibentuk oleh lingkungannya dan kualitas mereka terletak pada pemimpin. Inteligensi, humour,



toleransi, kegigihan, kekuatan fisik, dan kecekatan harus dimiliki. Di sini dipahami bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan yang berlangsung antara pribadi dan satu situasi sosial, dan bahwa ada yang menjadi pemimpin dalam suatu situasi dan mungkin tidak perlu dalam situasi lain.

Distribusi dan penggunaan kekuasaan di dalam satu organisasi, secara inheren adalah mengandung etika, dan persoalan politik. Etika dalam istilah tentang cara di dalam mana kita memadamkan dan memperlakukan orang-orang, politik dalam istilah keduanya berhubungan antara orang di dalam organisasi dan hubungan antara kelompok di dalam masyarakat yang lebih luas.

Hal itu dapat berlangsung hanya dengan mencermati kondisi status quo dan memperhatikan kebutuhan akan perubahan. Kemudian kepemimpinan adalah bersifat transformatif, pendidikan dan visi yang dimiliki harus dapat melakukan perubahan kepada keadaan lebih baik dan hal itu dihadirkan sebagai satu analisis masa kini dan visi masa depan.

Jadi visi selain dibuat, disampaikan/dikomunikasikan juga dibangun komitmen untuk mewujudkannya. Hal ini menjadi tugas kepala sekolah melalui penciptaan hubungan baik dengan semua pihak terkait. Dijelaskan oleh Shelton (1997:225) bahwa: "*A good leader is one who creates excellent relationship*". Jadi kepemimpinan yang baik adalah berbasis pada hubungan yang unggul atau berkeunggulan.

Lebih lanjut dijelaskannya bahwa hubungan istimewa dalam kepemimpinan yang baik dibangun atas empat dimensi moral yang kuat, sebagaimana dikemukakan oleh Honiman (Shelton), (1) memberitahu kebenaran, (2) menepati janji, (3) memperlakukan orang lain dengan adil, dan, (4) menghargai orang lain. Jika seorang pemimpin mampu menciptakan suatu hubungan yang baik, berarti keempat dimensi itu dilaksanakan sepenuhnya sehingga peluang orang lain lain tercipta. Demikian pula jika hubungan yang diciptakan kurang baik atau tidak baik, berarti ada sebagian atau seluruh dimensi moral itu yang dilanggar atau tidak diindahkan seorang pemimpin.

### 1) Memberitahukan Kebenaran

Adalah dimensi yang penting dalam hubungan dengan orang lain yaitu kegiatan memberitahukan tentang kebenaran. Hubungan yang dijalin dengan senantiasa memberitahu kebenaran berarti landasan moral hubungan itu sangat kuat. Ada keinginan kuat mewujudkan kebenaran dalam setiap perilaku pribadi dan orang lain sejak awal kegiatan dan sepanjang berlangsungnya hubungan dalam berbagai dimensi kepemimpinan, baik oleh pimpinan maupun oleh para pengikut atau anggota. Jika salah satu atau kedua belah pihak tidak saling memberitahukan kebenaran, integritas dan stabilitas hubungan itu akan terganggu. Jadi yang dituntut tidak hanya mengatakan tentang kebenaran tetapi yang lebih penting sama-sama mewujudkan kebenaran.

### 2) Menepati Janji

Hubungan yang istimewa (*excellence relationship*) mengakar pada dimensi moral yaitu menepati janji. Jadi seorang pimpinan harus melaksanakan apa-apa yang mereka katakan ingin mereka kerjakan. Itulah pimpinan yang diandalkan sebagai pimpinan yang kredibel. Jika janjinya ditepati maka proses pemberian wewenang mulai dikerjakan. Jika janji dilanggar dengan meninggalkan dimensi moral ini maka seorang pimpinan akan kehilangan integritas. Itu berarti seseorang akan mengalami proses pelemahan atas kepemimpinannya. Karena itu seorang pimpinan membangun kekuasaan moral mereka dengan cara menepati janji dan peluang menepati janji harus ditangkap setiap saat berinteraksi dengan staf, personil dan anggota.

### 3) Memperlakukan orang lain dengan adil

Memperlakukan orang lain secara adil berarti menegakkan aturan dan ketentuan sesuai dengan kesepakatan dan budaya organisasi. Tidak muncul sikap pandang bulu terhadap anggota organisasi. Jadi hubungan yang adil adalah perasaan akan kekuasaan dan pemberian wewenang akan menyusul. Keadilan yang ditegakkan oleh pimpinan terkait dengan sikap menepati janji dan mengatakan kebenaran.



#### 4) Menghargai orang lain

Meskipun sikap menghargai orang lain bersifat subjektif atau pribadi, maka jika seseorang diperlakukan dengan baik sesuai kondisi psikologis dan sosialnya. Pengakuan terhadap personil atau orang lain memberikan kontribusi yang besar dan sama dengan orang lain terhadap organisasi dan mewujudkan kebaikan bersama. Jadi orang lain jangan ditempatkan sebagai "alat" dalam mencapai tujuan. Di sini pimpinan harus memperlakukan orang lain sebagai mewujudkan puncak harga diri dan kebanggaan. Dengan kekuasaannya, pimpinan tidak hanya memberi wewenang kepada orang lain, tetapi dapat menikmati manfaat dari hubungan tersebut. Pimpinan yang kuat dan dihargai adalah yang melaksanakan moral penghargaan atas orang lain ini dengan benar.

Jika seorang pimpinan memberitahu kebenaran, menepati janji, dan bertindak adil. Maka dia otomatis cenderung menghargai orang lain. Sebaliknya jika seorang pimpinan gagal memberitahu kebenaran, menepati janji, dan bertindak adil kepada orang lain atau sengaja menyakiti mereka. Pada saat itulah akan muncul tindakan diskriminasi ras, pelecehan seksual, diskriminasi umur, nepotisme, dan berbagai tindakan tidak menghargai orang lain sebagai puncak harga diri yang harus diwujudkan.

Jadi seorang pimpinan yang baik dan dibanggakan adalah yang membangun hubungannya dengan orang lain di atas kekuatan empat dimensi moral tersebut. Jangan sampai ada salah satu dimensi itu diabaikan, karena bila diabaikan justru akan merusak nilai kepemimpinan.

Ada tiga kegiatan dalam peran pimpinan yang berpusat pada prinsip, yaitu; memberikan jalan, pencerahan dan pemberdayaan.

#### 1) Membentuk jalan

Esensi dan kekuatan dari pemberi jalan adalah menemukan cara penyusunan visi dan misi. Penanganan upaya menemukan jalan dengan pengertian yang besar atas masa depan. Hal itu akan menemukan budaya dan tujuan utama. Hal itu dilakukan untuk mencapai kebutuhan pelanggan dan *stakeholders*. Membentuk jalan berarti

menggantungkan secara bersama sistem nilai dan visi dengan kebutuhan pelanggan dan pihak terkait lainnya melalui perencanaan strategik atau jalan strategik.

#### 2) Pencerahan

Kepemimpinan dijalankan dengan banyak strategi. Menurut Manz dan Sims, Jr (2001:13) bahwa ada 13 strategi kepemimpinan yang kuat, yaitu :

- 1) Lebih banyak mendengarkan daripada berbicara,
- 2) Menanyakan masalah lebih banyak dan sedikit memberikan jawaban,
- 3) Belajar cepat dari kesalahan, tidak takut terhadap berbagai akibat,
- 4) Mendorong pemecahan masalah dengan orang lain daripada memecahkan masalah untuk orang lain,
- 5) Membagi informasi daripada mendengarkannya,
- 6) Mendorong kreativitas, tidak berkompromi,
- 7) Mendorong kelompok kerja dan kerjasama, tidak merusak persaingan,
- 8) Memberikan kebebasan, dan saling menghargai, tidak bergantung,
- 9) Membangun komitmen pimpinan mandiri, tidak menyalahkan anggota,
- 10) Memimpin orang lain untuk mengarahkan diri mereka, tidak di atas mengawasi orang lain,
- 11) Membangun struktur organisasi yang mendukung kepemimpinan mandiri seperti tim manajemen mandiri, kebaikan tim, keragaman pekerjaan,
- 12) Membangun sistem informasi melalui internet, dan internet yang mendukung kepemimpinan mandiri,
- 13) Membangun suatu budaya kepemimpinan mandiri yang holistic menyeluruh dalam organisasi.



### 3) Pemberdayaan

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah suatu iklim yang diciptakan pimpinan organisasi bagi peningkatan kemampuan dan partisipasi personil organisasi. Suatu hal yang memudahkan setiap personil dalam memanfaatkan pengetahuan. Untuk itu, kepala sekolah harus melibatkan staf, personil guru dan pegawai serta pihak terkait dalam pengambilan keputusan sehingga partisipasi (dukungan dan keterlibatan) menjadi meningkat untuk memajukan sekolah. Jadi harus ada proses pemberian informasi melalui jalur komunikasi yang baik di sekitar pimpinan organisasi. Jadi banyak cara dalam melakukan perbaikan organisasi untuk pemberdayaan ini.

Pemberdayaan juga terkait dengan pemberian peluang bagi peningkatan pengetahuan dan kemampuan staf dan personil dalam pengambilan keputusan, pemberian delegasi wewenang, serta pemberian pendidikan dan latihan sehingga staf dan personil memiliki kekuatan/moral baru dalam melaksanakan tugas.

## BAB V

# KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN

### A. Pengertian Kewirausahaan

Sesungguhnya banyak konsep atau pengertian yang membahas tentang hakikat kewirausahaan dan sampai sekarang belum ada terminologi yang persis sama tentang definisi kewirausahaan (*interpreneurship*) yang benar-benar disepakati atau baku. Namun pada umumnya definisi yang diajukan dari berbagai para ahli menyatakan bahwa wirausaha adalah seorang yang mempunyai kemampuan dalam melihat peluang mencari dana, serta sumber dana lain yang diperlukan untuk meraih peluang tersebut dan berani mengambil risikonya dengan tujuan tercapainya kesejahteraan individu dan nilai tambah bagi masyarakat. Untuk itu Geoffrey G. Meredith et al (2000) menyatakan sebagai berikut : “Para wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan dari padanya dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan kesuksesan dalam usahanya.”

Tegasnya, wirausaha adalah orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan dan tindakan yang cepat dalam memastikan kesuksesan.

Sedangkan dalam konteks manajemen, pengertian *entrepreneur* adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan



sumber daya seperti finansial (*money*), bahan mentah (*materials*), dan tenaga kerja (*labors*), untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnis baru, proses produksi atau pengembangan organisasi usaha (Marzuki Usman, 1997:3).

Tokoh manajemen kontemporer Drucker sebagaimana dikemukakan Kasmir (2010:17) berpendapat bahwa kewirausahaan merupakan kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Lebih jauh dikemukakan Kasmir, dalam konteks pengertian ini mengandung pemahaman bahwa seorang wirausahawan adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, berbeda dari yang lain. Dalam hal ini kemampuan menciptakan sesuatu yang berbeda dengan yang sudah ada sebelumnya. Kemampuan yang demikian hanya mungkin diwujudkan karena seseorang yang memiliki kreativitas dan sikap inovatif dalam menanggapi keadaan dan mengantisipasi masa depan.

Kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha atau kegiatan yang mengarah pada upaya cara kerja teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan keuntungan yang lebih besar.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa seorang yang berwirausaha akan melibatkan dua unsur pokok yaitu, peluang dan kesempatan mengambil peluang melalui kemampuan-kemampuan individu yang ada. Menurut Suryana (2001), beberapa konsep "*interpreneur*" juga banyak yang lebih menekankan pada kemampuan dan perilaku seorang sebagai pengusaha. Bahkan Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993:4) memandang kewirausahaan sebagai pengelola perusahaan kecil atau pelaksana perusahaan kecil. Menurutnya, "*entrepreneur*" is considered to have the meaning as "*small Business owner-manager*" or "*small business operator*".

Beberapa konsep kewirausahaan seakan-akan identik dengan kemampuan para pengusaha dalam dunia usaha (*business*). Padahal tidak demikian, kewirausahaan tidak selalu identik dengan watak atau ciri pengusaha semata, karena sifat ini dimiliki juga bukan pengusaha. Wirausaha mencakup semua aspek pekerjaan baik sebagai karyawan maupun pemerintahan. Wirausaha adalah mereka yang

melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide, dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang dan perbaikan hidup. Dengan demikian kata kunci dari kewirausahaan adalah "*inovatif dan kreatif*", seseorang yang mempunyai sifat tersebut berarti telah mempunyai jiwa wirausaha.

Dalam hal ini perlu dipahami hakikat wirausaha dan wiraswasta. Wiraswasta terdiri dari tiga kata: *wira*, *swa* dan *sta*, masing-masing berarti, *wira* adalah manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berjiwa besar, berani, pahlawan/pendekar kemajuan dan memiliki keagungan watak; *swa* artinya sendiri; dan *sta* artinya berdiri. Bertolak dari ungkapan etimologis di atas, maka wiraswasta berarti keberanian, keutamaan, serta keperkasaan dalam memenuhi kebutuhan serta memecahkan permasalahan hidup dengan kekuatan yang ada pada diri sendiri (Sumanto, 1982:42-43).

Gambaran ideal manusia wiraswasta adalah orang yang dalam keadaan bagaimanapun daruratnya, tetap mampu berdiri atas kemampuan sendiri untuk menolong dirinya keluar dari kesulitan yang dihadapinya, termasuk mengatasi kemiskinan tanpa bantuan instansi pemerintah atau instansi sosial. Dan dalam keadaan yang biasa (tidak darurat) manusia-manusia wiraswasta bahkan akan mampu menjadikan dirinya maju, kaya, berhasil lahir dan batin.

Sedangkan wiswasta dipahami dengan mengacu kepada pendapat Joseph Schumeter, *Entrepreneur* atau wirausaha adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Dalam definisi ini ditekankan bahwa seorang wirausaha adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa istilah wiraswasta sama saja dengan wirausaha, walaupun rumusannya berbeda-beda tetapi isi dan karakteristiknya sama. Namun ada perbedaan fokus antara kedua istilah tersebut. Wiraswasta lebih fokus pada obyek, ada usaha yang mandiri, sedang wirausaha lebih menekankan pada jiwa, semangat, kemudian diaplikasikan dalam segala aspek kehidupan.



Tegasnya, wiraswasta ialah keberanian, keutamaan serta keperkasaan dalam memenuhi kebutuhan serta memecahkan masalah hidup dengan kekuatan yang ada pada diri sendiri (Sumanto, 1982:43). Intinya adalah pada kemampuan inovasi dan kreativitas seseorang yang memungkinkan menjadi wirausaha dan atau wiraswasta. Dalam kaontes ini, inovasi dan kreatif merupakan dua suku kata yang dalam artinya, terutama bagi orang yang berhasil dalam kehidupannya. Inovasi dan kreatif menumbuhkan kepedulian terhadap lingkungan, dan orang yang peduli terhadap lingkungan akan memperoleh penghargaan dari lingkungannya, dan orang yang dihargai oleh lingkungan mempunyai jaringan kerja (*net working*) yang baik. Kalau kondisi seperti ini terbentuk atas diri seseorang, maka orang yang bersangkutan tinggal menuai buah dari pohon yang ditanam dan dirawatnya. Kedengarannya sangat filosofis uraian di atas, tapi ini adalah suatu kenyataan yang tidak dapat dipungkiri, bahwa orang hidup tidak dapat berhasil tanpa bantuan dan kerjasama dari individu-individu lainnya.

Kasmir (2010:17) menjelaskan bahwa wirausahawan (*entrepreneur*) adalah orang yang berjiwa berani mengambil risiko untuk membuka usaha dalam berbagai kesempatan. Berjiwa berani mengambil risiko artinya bermental mandiri dan berani memulai usaha tanpa diliputi rasa takut atau cemas sekalipun dalam kondisi tidak pasti. Kegiatan wirausaha dapat dilakukan seorang diri atau berkelompok. Seorang wirausahawan dalam pikirannya selalu berusaha mencari, memanfaatkan serta mencari peluang usaha yang dapat memberikan keuntungan.

Dalam pandangan lain, seperti halnya wirausahawan, maka wiraswasta tidak suka bergantung kepada pihak lain di alam sekitar dan lingkungannya. Dalam setiap usaha memajukan kehidupan diri serta keluarga, manusia wiraswasta tidak suka hanya menunggu uluran tangan dari pemerintah ataupun pihak lainnya di dalam masyarakat. Bahkan manusia wiraswasta tidak suka tergantung kepada alam (misalnya cuaca panas, dingin dan hujan, ataupun keadaan dan kondisi alam). Manusia wiraswasta tidak mudah menyerah kepada alam. Justru manusia wiraswasta selalu berupaya untuk bertahan dari tekanan alam atau jikalau perlu berusaha untuk

menundukkan alam, di mana ia hidup dan berpijak (Sumanto, 1982: 44).

Dalam konteks ini tujuan kewirausahaan, yaitu: (1) meningkatkan Jumlah wirausaha yang berkualitas, (2) menyadarkan masyarakat atau memberikan, (3) kesadaran berwirausaha yang tangguh dan kuat terhadap masyarakat, (4) Menghasilkan kemajuan dan kesejahteraan masyarakat, (5) membudayakan semangat, sikap, perilaku dan kemampuan kewirausahaan di kalangan masyarakat. Sedangkan sasaran kewirausahaan adalah (1) Instansi pemerintah, BUMN, organisasi profesi dan kelompok masyarakat, (2) Pelaku ekonomi: pengusaha kecil, dan koperasi, (3) generasi muda: anak-anak putus sekolah, calon wirausahawan.

Adapun manfaat kewirausahaan dalam kehidupan masyarakat, yaitu:

- 1) Menambah daya tampung tenaga kerja
- 2) Sebagai generator pembangunan lingkungan, pribadi, distribusi, pemeliharaan lingkungan dan kesejahteraan
- 3) Memberi contoh bagaimana bekerja keras, tekun dan memiliki pribadi unggul yang patut diteladai
- 4) Mendidik karyawan jadi orang mandiri, disiplin tekun, jujur dalam menghadapi pekerjaan,
- 5) Mendidik masyarakat hidup efisien dan sederhana.

Ruang lingkup kewirausahaan adalah mencakup banyak bidang, yaitu: (1) bidang agraris, (2) bidang peternakan, (3) Lapangan perkebunan, (4) bidang pemberi jasa, (5) bidang pertambangan dan energi, (6) bidang Industri dan Kerajinan, (7) bidang pendidikan. Seorang wirausaha harus mempunyai sifat tersebut dan ini merupakan bagian karakteristik yang akan dijelaskan berikut ini.

## B. Karakteristik Kewirausahaan

Beberapa pendapat dan kesimpulan dari para ahli tentang karakteristik kewirausahaan berbeda-beda. Tapi pada intinya adalah, bahwa seorang wirausaha merupakan individu yang mempunyai ciri dan watak untuk berprestasi lebih tinggi dari kebanyakan individu-



individu lainnya, hal ini dapat dilihat dari pendapat-pendapat berbagai ahli sebagai berikut:

David Mc Clelland menyatakan ada 9 karakteristik utama yang terdapat dalam diri seorang wirausaha sebagai berikut:

- a. Dorongan berprestasi: Semua wirausahawan yang berhasil memiliki keinginan besar untuk mencapai suatu prestasi.
- b. Bekerja Keras: sebagian wirausahawan "mabuk kerja", demi mencapai sasaran yang ingin dicita-citakan.
- c. Memperhatikan kualitas: Wirausahawan menangani dan mengawasi sendiri bisninya sampai mandiri, sebelum ia mulai dengan usaha baru lagi.
- d. Sangat bertanggung jawab: Wirausahawan sangat bertanggung jawab atas usaha mereka, baik secara moral, legal, maupun mental.
- e. Berorientasi pada imbalan: wirausahawan mau berprestasi, kerja keras, dan bertanggung jawab, dan mereka mengharapkan imbalan yang sepadan dengan usahanya. Imbalan itu tidak hanya berupa uang, tetapi juga pengakuan dan penghormatan.
- f. Optimis: Wirausahawan hidup dengan doktrin semua waktu baik untuk bisnis, dan segala sesuatu mungkin.
- g. Berorientasi pada hasil karya yang baik (excellence oriented). Seringkali Wirausahawan ingin mencapai sukses yang menonjol, dan menuntut segala yang first class.
- h. Mampu mengorientasikan: kebanyakan wirausahawan mampu memadukan bagian-bagian dari usahanya dalam usahanya. Mereka umumnya diakui sebagai "komadan" yang berhasil.
- i. Berorientasi pada uang. Uang yang dikejar oleh wirausahawan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan pengembangan usaha saja, tetapi juga dilihat sebagai ukuran prestasi kerja dan keberhasilan.

Geoffrey G. Merideth (1996:5-6) juga mengemukakan ciri-ciri dan watak kewirausahawan yang digambarkan dalam table di bawah ini:

No	Cirri-ciri	Watak
1	Percaya diri	Keyakinan, ketidak tergantungan dan optimis
2	Berorientasi pada tugas dan hasil	Kebutuhan untuk berprestasi. Berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras mempunyai dorongan kuat, energetic dan inisiatif.
3	Pengambilan resiko	Kemampuan untuk mengambil resiko yang wajar dan suka tantangan
4	Kepemimpinan	Perilaku sebagai pemimpin, bergaul dengan orang lain, menanggapi saran-saran dan kritik
5	Keorsinilan	Inovatif dan kreatif serta fleksibel
6	Berorientasi ke masa depan	Pandangan ke depan, perspektif

Sumber: Geoffrey G. Meredith et al, Kewirausahaan; Teori dan Praktik, Ed.5.h. 5-6

M, Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1993:6-7) mengemukakan 8 karakteristik, yang meliputi:

- 1) *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya. Seseorang yang memiliki rasa tanggung jawab akan selalu mawas diri.
- 2) *Preference for moderate risk*, yaitu lebih memilih risiko yang moderat, artinya ia selalu menghindari risiko yang rendah dan menghindari risiko tinggi.
- 3) *Confidence in their ability to success*, yaitu percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil.
- 4) *Desire for immediate feedback*, yaitu selalu menghendaki umpan balik segera.
- 5) *High level of energy*, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.
- 6) *Future orientation*, yaitu berorientasi ke masa depan, perspektif, dan berwawasan jauh ke depan.
- 7) *Skill at organizing*, yaitu memiliki keterampilan dalam



mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah.

- 8) *Value of achievement over money*, yaitu selalu menilai prestasi dengan uang.

Dalam praktiknya saat ini maka paling tidak ada beberapa syarat untuk menjadi wirausaha, yaitu:

- 1) Memiliki modal sekaligus menjadi pengelola
- 2) Menyetor modal dan pengelolaan ditangani oleh pihak mitra
- 3) Hanya menyerahkan tenaga namun dikonversikan ke dalam bentuk saham sebagai bentuk kepemilikan usaha (Kasmir, 2010:19).

Karakteristik kewirausahaan dalam diri seseorang, yaitu:

a. Sikap dan Perilaku Disiplin

Sikap dan perilaku disiplin merupakan modal dasar untuk keberhasilan seseorang di dalam berwirausaha. Menurut Murphy dan Peck, bahwa guna mencapai sukses dalam karir seseorang harus dimulai dengan kerja keras, penampilan yang baik, keyakinan diri, membuat keputusan, pendidikan, dorongan ambisi dan pintar berkomunikasi.

b. Komitmen Tinggi

Seorang wirausaha harus memiliki komitmen tinggi terhadap tugasnya. Artinya seorang wirausaha itu setiap saat pikirannya tidak lepas dari perusahaannya atau bisnisnya.

c. Jujur

Jujur dalam berwirausaha artinya mau dan mampu mengatakan sesuatu sebagaimana adanya. Akibat yang di terima kalau orang tidak jujur di dalam berwirausaha, yaitu:

- 1) Tidak dipercaya masyarakat konsumen
- 2) Menjadi rendah diri dan rasa malu,
- 3) Mudah tersinggung atau emosi,
- 4) Cepat iri dan dengki,
- 5) Suka dendam,
- 6) Prasangka buruk dan dusta

7) Tidak punya teman

8) Kehancuran dalam usahanya

Ada empat sisi potensial yang dimiliki manusia untuk maju (menurut Stephen Covey, yaitu:

1. *Self awareness* adalah sikap mawas diri
2. *Cousience* adalah mempertajam suara hati, supaya menjadi manusia berkehendak baik, seraya memunculkan keunikan serta memiliki misi dalam hidup
3. *Independent Will* adalah pandangan independent untuk bekal bertindak dan kekuatan untuk mentrandensi
4. *Creative Imagination* adalah berfikir dan mengarah ke depan untuk memecahkan masalah dengan imajinasi, khayalan serta adaptasi yang tepat

Berdasarkan pendapat di atas, maka karakteristik wirausaha ada yang berkenaan dengan bawaan, kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan dalam menciptakan usaha atau mengelola usaha yang dapat membantu orang banyak menghasilkan pendapatan atau keuntungan sehingga memiliki pekerjaan.

## C. Keuntungan dan Kerugian Berwirausaha

Individu-individu yang ingin menjadi wirausaha sekaligus wiraswasta jelas akan mempertimbangkan matang-matang manfaat dan pengorbanannya yang diperoleh atas pilihan tersebut. Berbagai macam analisis bisnis pasti menyertai dalam pertimbangannya, serta faktor risiko, faktor kebebasan, faktor pendapatan individu dan yang tidak kalah penting faktor dukungan keluarga akan menjadi faktor penentu.

Beberapa ahli memberikan gambaran dan masukan tentang keuntungan dan kerugian dalam berwirausaha dan berwiraswasta sebagai berikut:



### a. Keuntungan

Mengacu kepada pendapat Geoffrey G. Merideth mengemukakan keuntungan dan kerugian sebagai berikut:

- 1) Memberi kesempatan pada tiap pribadi untuk mengontrol jalan hidup sendiri dengan imbalan kepemilikan yang diperoleh dari kemerdekaan untuk mengambil keputusan dan risiko.
- 2) Kesempatan menggunakan kemampuan dan potensi pribadi secara penuh dan aktualitas diri untuk mencapai cita-cita.
- 3) Kesempatan untuk meraih keuntungan tak terhingga dan masa depan yang lebih baik dengan waktu yang relatif lebih singkat.
- 4) Kesempatan untuk memberikan sumbangan kepada masyarakat dengan lapangan kerja dan pengabdian serta memperoleh pengakuan.

Selanjutnya Peggi Lambing dan Charles L Kuehl (2000:9-20), mengemukakan keuntungan kewirausahaan sebagai berikut:

- 1) Otonomi, pengelolaan yang bebas dan tidak terikat membuat wirausaha menjadi seorang "boss" yang penuh kepuasan.
- 2) Tantangan awal dan perasaan motif berprestasi
- 3) Tantangan awal atau motivasi yang tinggi merupakan hal yang menggembirakan. Peluang untuk mengembangkan konsep usaha yang dapat menghasilkan keuntungan sangat memotivasi wirausaha.
- 4) Control finansial. Bebas dalam mengelola keuangan, dan merasa sebagai kekayaan milik sendiri.

Sedangkan keuntungan kewirausahaan adalah mencakup: (1) Terbuka lebar kesempatan untuk menjadi bos dalam perusahaan, (2) Terbuka peluang untuk memperoleh manfaat dan keuntungan secara maksimal, (3) Terbuka peluang untuk memperlihatkan potensi wirausaha secara penuh, (4) Terbuka peluang untuk membantu masyarakat dalam usaha, (5) Terbuka peluang untuk mencapai tujuan usaha yang dikehendaki.

### b. Kerugian

Dalam kaitannya dengan kerugian wirausaha sebagaimana pendapat Geoffrey G. Merideth mengemukakan sebagai berikut:

- 1) Kepastian pendapatan membuka dan menjalankan usaha tidak menjamin anda akan memperoleh uang yang cukup untuk hidup. Tidak adanya keteraturan pendapatan kalau seperti bekerja dengan orang lain. Sang pemilik yang dibayar paling akhir.
- 2) Risiko hilangnya modal/asset/investasi anda. Usaha kecil mempunyai tingkat keberhasilan yang rendah.
- 3) Kualitas hidup sebelum bisnis mapan, kerja 12-6 jam sehari.

Peggi Lambing dan Charles L Kuehl (2000:9-20), mengemukakan kerugian kewirausahaan sebagai berikut:

- 1) Pengorbanan personal. Pada awal wirausaha harus bekerja dengan memerlukan waktu yang lama dan sibuk. Sedikit sekali waktu untuk kepentingan keluarga dan rekreasi. Hampir semua waktu dihabiskan untuk kegiatan bisnis.
- 2) Beban tanggung jawab. Wirausaha harus mengelola semua fungsi bisnis, baik pemasaran keuangan, personil maupun pengadaan dan pelatihan.
- 3) Kecilnya margin keuntungan dan kerugian gagal. Karena wirausaha menggunakan keuangan yang kecil dan milik sendiri, maka profit margin yang diperoleh akan relatif kecil dan kemungkinan gagal juga ada.

Kelemahan kewirausahaan adalah terdiri atas: (1) Tanggung jawab sangat besar dan berat di dalam menghadapi permasalahan bisnis, (2) Bekerja keras dan waktunya sangat panjang, (3) Memperoleh pendapatan yang tidak pasti dan memiliki resiko yang sangat besar. Dengan demikian, kewirausahaan ini memerlukan bawaan, pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang mumpuni untuk hidup mandiri dan berani mengambil risiko dari keputusan yang ditetapkan dalam memajukan hidup pribadi, keluarga, masyarakat dan



bangsa. Tentu saja dalam kehidupan yang semakin banyak tantangan silih berganti diperlukan wirausahawan atau wiraswastawan baru sebanyak-banyaknya dalam mempercepat kemajuan bangsa.

## BAB VI

# MENCIPTAKAN WIRAUSAHA PROFESIONAL DAN TANGGUH

### A. Pembentukan Kewirausahaan

Berbagai metode dan konsep pembentukan kewirausahaan diperkenalkan pada masyarakat dunia dan ini diajarkan sebagai mata kuliah di berbagai universitas terkenal dunia. Di Amerika Serikat saja, ratusan perguruan tinggi kewirausahaan (entrepreneurship) diajarkan sebagai mata kuliah yang harus ditempuh oleh mahasiswanya. Apakah hal ini memang suatu perkembangan yang perlu dicermati sebagai suatu perubahan yang sangat penting? Para akademis dan mahasiswa perlu mengetahui akan fenomena ini apalagi yang ingin memperdalam pemahaman tentang kewirausahaan dan wirausaha adalah kunci sukses dalam meraih masa depan yang cemerlang.

Diawali dengan pengamatan kita dalam trend 1000 tahun terakhir, di sana dapat dilihat perpindahan kekuasaan pada kelompok orang atau individu tertentu sebagai berikut:

- |            |  |
|------------|--|
| Tahun 1000 | Kekuasaan berada ditangan kaum rohaniawan yang secara kebetulan adalah orang yang mampu membaca dan menulis.   |
| Tahun 1455 | Menemukan mesin cetak yang memungkinkan pengetahuan lebih bisa disebarkan kepada lebih banyak orang. Dengan demikian kekuasaan bergeser dari Agama ke penguasa Politik |



Tahun 1555	Politisi mulai lebih berkuasa dan untuk mempertahankan kekuasaan dan birokrasi yang dibuat.
Tahun 1970	Penemuan microchip memungkinkan informasi lebih menyebar kepada kelompok orang yang lebih besar. Kekuasaan bergeser perlahan dari politik ke ekonomi.
Tahun 1995	Ekonomi sekarang begitu penting sehingga menjadi penyebab jatuhnya banyak pimpinan politik, misalnya Presiden Soeharto (Indonesia), Perdana Menteri Chavalit Yongchaiyudh (Thailand) selama masa yang sangat seingkat.
Tahun 2020	Keseimbangan kekuasaan bergeser perlahan dari birokrasi menjadi kewirausahaan. (Bill Gates dipilih sebagai orang paling berkuasa di Inggris)

Telah diramalkan bahwa selama 25 tahun, individu birokrat akan bersikap defensive, mencari cara untuk mempertahankan status keamanan yang sudah ada dari standar hidup mereka, sedangkan individu yang bersifat wirausaha akan bersifat ofensif, mencari cara memperbesar kesempatan, kemampuan dan peningkatan kualitas hidup mereka. Di beberapa Negara maju perkembangan kewirausahaan begitu pesatnya terutama di Amerika Serikat, karena perkembangan kewirausahaan yang dinamis membuat Negara tersebut mampu mewujudkan lebih dari 15 juta pekerjaan dalam tempo 7 tahun. (Valentino Divinsi, *Jangan Hidup Seumur Hidup Jadi Orang Gajian*, Gal 23-25).

Lalu bagaimana di Indonesia? Berbagai macam pola dan metode dilakukan oleh lembaga-lembaga di Indonesia untuk memajukan kewirausahaan di negeri ini, baik dari lembaga pemerintah maupun swasta terlihat berlomba dalam mencanangkan program kewirausahaan. Kementrian Koperasi, Departemen Pendidikan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Pemerintah Daerah dan berbagai perguruan tinggi baik Negeri maupun Swasta, semua mencanangkan kewirausahaan sebagai jalan keluar untuk memecahkan masalah ekonomi, tenaga kerja dan masalah-masalah social lainnya. Namun bagaimana realsisasinya?

Ada beberapa Strategi lembaga-lembaga terkait dalam pengembangan kewirausahaan, yaitu:

- 1) Perguruan Tinggi, diberlakukannya mata kuliah kewirausahaan sebagai mata kuliah wajib oleh mahasiswa dan dimulai tahun 1997.
- 2) Departemen Tenaga Kerja, dengan program yang dikenal "*Tenaga Kerja Pemuda Mandiri*." (TKPMP) dimulai pada tahun 1994. Alasan utama pembentukan program ini adalah berkaitan dengan penciptaan kesempatan kerja muda, terutama lulusan perguruan tinggi, yang dibina untuk menjadi wirausaha dengan harapan dapat menciptakan lapangan pekerjaan baik bagi dirinya maupun orang lain.
- 3) Departemen pendidikan, program pengembangan budaya kewirausahaan di perguruan tinggi telah berjalan sejak tahun 1997. Secara umum program ini bertujuan antara lain untuk "*Menumbuh kembangkan budaya kewirausahaan di dalam lingkungan perguruan tinggi untuk mendorong terciptanya wirausaha baru*."
- 4) Pemda DKI Jakarta melalui Dinas Pendidikan menengah dan tinggi (Dikmetri), program pembinaan kewirausahaan bagi mahasiswa perguruan tinggi Jakarta, kerja sama dengan Pusat Kemitraan antar Perguruan Tinggi dan Dunia Usaha dan Industri (DUDI) mulai tahun anggaran 2005.
- 5) Badan Usaha Milik Negara (BUMN), program ini dikhususkan bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) yang diperuntukkan bagi pengembangan usaha, melalui bantuan modal dan pelatihan manajemen usaha. Bantuan tersebut berasal dari keuntungan BUMN sebesar 2 sampai 5% dan dimulai sejak tahun 1995.

Dari peranserta instansi dan lembaga di atas mempunyai konsep tersendiri di dalam pelaksanaa programnya. Masing-masing konsep mempunyai kelebihan dan kekurangan pada saat pelaksanaan di lapangan. Dimana konsep dan program di atas mempunyai kesamaan tujuan yaitu, menanggulangi masalah pengangguran dengan menciptakan lapangan kerja melalui penciptaan *wirausaha baru*. Beberapa konsep yang dilaksanakan akan diuraikan secara gamblang, yang



pada akhirnya dapat diusulkan konsep program pembinaan setelah melalui pengkajian selama delapan tahun membina dan menumbuhkan kembangkan kewirausahaan di perguruan tinggi.

### 1) Konsep model CEFE

“Creation of Enterprise & Formation of Entrepreneurs” atau bisa disebut CEFE. Model ini diperkenalkan oleh Depering RI tahun 1985 yang didasarkan pada prinsip bahwa, suatu kehidupan perekonomian, terdapat 2 (dua) faktor yang sangat menentukan, yaitu:

- Pelaku Ekonomi
- Situasi Ekonomi

Keberhasilan suatu masyarakat perekonomian sangat dipengaruhi oleh kompetensi para pelaku ekonomi dan juga oleh situasi yang dapat diciptakan.

Usaha-usaha untuk meningkatkan kompetensi para pelaku dapat ditempuh melalui berbagai cara, antara lain:

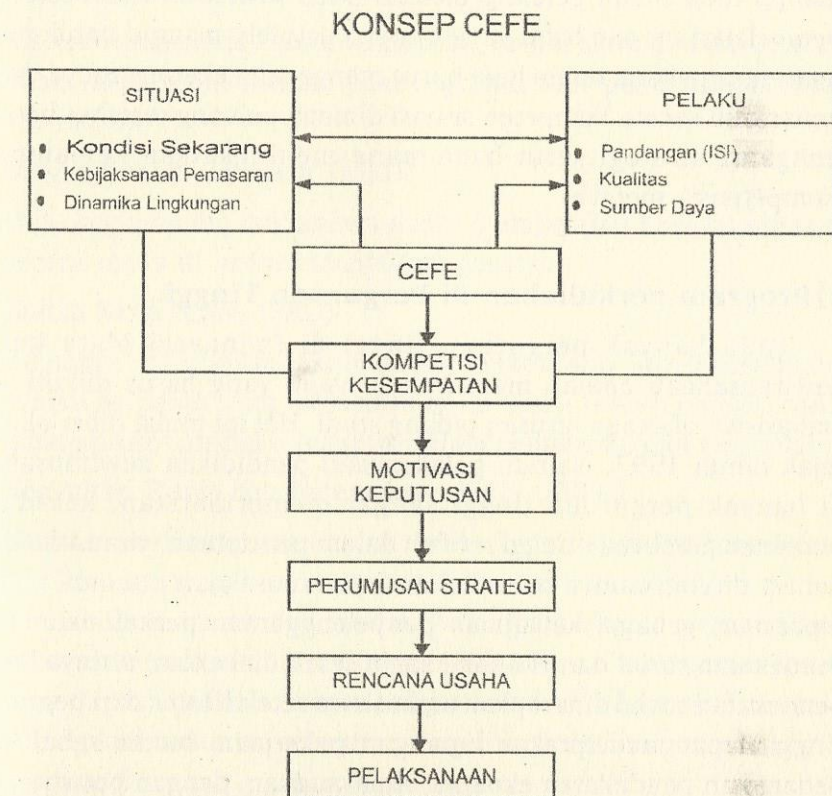
- Pelatihan
- Extension Services
- Infra Structure
- Kebijakan Kredit
- Kebijakan Pemerintah

Adapun instrumen yang digunakan dalam mengembangkan kewirausahaan tersebut haruslah dapat membentuk wirausahawan yang mampu memberikan reaksi strategis dengan cara yang benar pada suatu situasi tertentu dalam mengejar apa yang diinginkan. Adapun reaksi-reaksi strategis yang harus dikembangkan adalah sebagai berikut:

- Peluang tidak akan tampak bagi orang-orang yang tidak memiliki kemampuan seperti tersebut di atas.
- Seorang pelaku ekonomi yang sukses harus mampu mengeksploitir peluang yang ada, mampu membuat rencana dan menyesuaikan kekuatan-kekuatan dari kelemahan-kelemahan yang

dimiliki dengan tuntutan-tuntutan ekonomi sekarang maupun yang akan datang.

Kalau mereka menghadapi hambatan-hambatan, mereka harus mampu menentukan strategi, yang dapat bersifat menyesuaikan (adapting strategy), berusaha kerja sama (complementing strategy) ataupun mengubah situasi (reshaping strategy)



Sebagai upaya untuk membantu pemerintah dalam menumbuhkan wirausahawan baru, suatu model pelatihan yang berorientasi pada langkah-langkah awal untuk mendirikan suatu usaha adalah sangat tepat

- Kemudian diambil suatu model pelatihan yang disebut “Creation of Enterprises & Formation of Entrepreneurs” atau biasa disebut “CEFE”
- Model pelatihan CEFE didasarkan pada suatu konsep yang disebut “Competence Based Economies Through Formation Of



*Entrepreneurs*” yaitu: suatu perekonomian yang didasarkan pada kemampuan kewirausahaan melalui pembentukan sikap dan keterampilan kewirausahaan.

Menurut konsep ini ukuran yang dapat menentukan keberhasilan seseorang untuk merealisasikan apa yang diinginkan adalah ketersediaan/feasibilitas dari peluang yang dimiliki. Disamping itu mereka harus mampu memahami peluang mereka pada situasi ekonomi tertentu, mempelajari umpan balik yang mereka peroleh, mampu untuk membuat rencana kerja tetapi juga harus mengenali kekurangannya dalam menangani secara kompeten situasi dimana peluang tersebut berada, mengatur strategi serta bagaimana meningkatkan kemampuan (kompetensi) mereka.

## 2) Program perkuliahan di Perguruan Tinggi.

Pada banyak perguruan tinggi di Indonesia Mata kuliah Kewirausahaan adalah mata kuliah wajib yang harus diikuti oleh mahasiswa disemua jurusan bidang studi. Hal ini mulai diberlakukan sejak tahun 1997. Namun pelaksanaan pendidikan kewirausahaan di banyak perguruan tinggi sangat memprihatinkan, kesadaran pimpinan perguruan tinggi rendah dalam penciptaan wirausaha baru. Bahwa ditetapkan mata kuliah kewirausahaan disemua jurusan dipandang sebagai kewajiban penyelenggaraan perkuliahan saja. Pendekatan sosial dan ekonomi sama sekali diabaikan, artinya bahwa pendekatan sosial diharapkan mahasiswa setelah lulus dari perguruan tinggi dapat menciptakan lapangan pekerjaan, bukan sebaliknya. Sedangkan pendekatan ekonomi dimaksudkan, dengan berwirausaha akan menghasilkan pendapatan untuk dirinya dan orang lain, serta negara melalui pendapatan pajak.

Dengan melihat kondisi tersebut, bisa dipastikan bahwa sebagian besar perguruan tinggi tidak mempunyai konsep program secara berkesinambungan dalam menciptakan wirausaha baru bagi lulusannya.

## 3). Konsep Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan

Kegiatan program ini dirancang dan dicanangkan oleh Direktorat

Pendidikan Tinggi, Depdiknas sejak tahun 1997, (*Ditjen Dikti, Panduan Pelaksanaan Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat 2002*).

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, program pengembangan budaya kewirausahaan di perguruan tinggi dirancang meliputi 5 (lima) kegiatan yang saling terkait sebagai wahana diwujudkan wirausaha baru lulusan perguruan tinggi, yaitu:

### (1) Kuliah Kewirausahaan (KWU)

Mahasiswa pemula dalam wirausaha, keikutsertaan dalam KWU akan merupakan inisiasi peningkatan dan pemahaman jiwa wirausaha

### (2) Magang Kewirausahaan (MKU)

Pada kegiatan ini, mahasiswa dapat mempelajari kewirausahaan secara nyata di mitra industri/pengusaha.

### (3) Kuliah Kerja Usaha (KKU)

Kegiatan ini dilaksanakan untuk mendalami kewirausahaan sambil berperan serta membantu mitra usaha rumah tangga, baik dalam proses produksi maupun dalam pemasaran dan penjualan.

### (4) Konsultasi Bisnis dan Penempatan Kerja (KBPK)

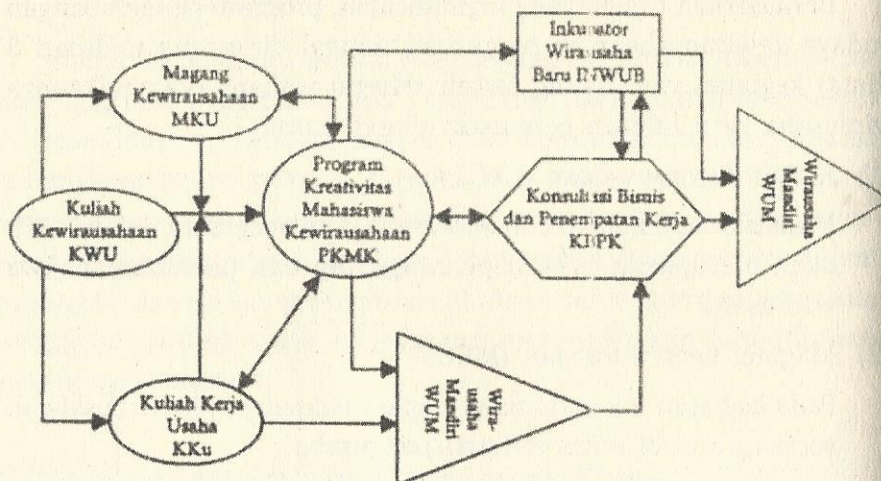
Kegiatan ini dilaksanakan untuk melibatkan masyarakat pengusaha kecil dan menengah serta alumni dalam berwirausaha dan memperoleh akses pasar dan modal. Penempatan kerja memberikan peluang kepada alumni untuk memilih industri atau perusahaan yang dapat dijadikan tempat belajar berwirausaha sesuai dengan bidang keilmuannya, sebelum mengelola perusahaannya sendiri.

### (5) Inkubator Wirausaha Baru (INWUB)

Kegiatan INWUB merupakan ajang terakhir pembentukan jiwa kewirausahaan mahasiswa dan lulusan baru, sebelum terjun ke dunia nyata berwirausaha sebagai wirausaha mandiri.



### Bagan Alir Keterkaitan Berbagai Kegiatan Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan



Sumber: Dikti, Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian pada masyarakat, edisi VI, 2002

Program kegiatan yang tercantum di atas, didanai oleh dikti dengan maksud sebagai pancingan awal untuk kegiatan berikutnya yang akan dilakukan oleh Perguruan Tinggi. Diharapkan Perguruan Tinggi merencanakan dan mengembangkan sesuai dengan ciri-ciri khasnya dan kemampuan yang ada.

#### 4) Program Tenaga Kerja Pemuda Mandiri Profesional (TKPMP).

Salah satu kebijakan Departemen Tenaga Kerja berkaitan dengan penciptaan kesempatan kerja bagi tenaga kerja terdidik di lingkungan perguruan tinggi adalah, Program Pembentukan TKPMP melalui peran serta Perguruan Tinggi. Alasan mendasar lulusan perguruan tinggi sebagai sasaran utama adalah karena lulusan perguruan tinggi memiliki intelektualitas, wawasan yang lebih luas sehingga mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk dikembangkan menjadi wirausahawan mandiri yang professional, dan diharapkan sekaligus mampu menggerakkan orang lain sehingga mereka dapat menjadi katalisator dan dinamisator

bagi masyarakat lainnya. Sasaran akhir dari program ini adalah menciptakan "Lingkungan dunia usaha intelektual" dari proses awal, sehingga pembentukan program TKPMP merupakan proses pembentukan pengusaha pemula yang didukung oleh dunia pendidikan, lingkungan dunia usaha, pemerintah, dunia perbankan dan LSM.

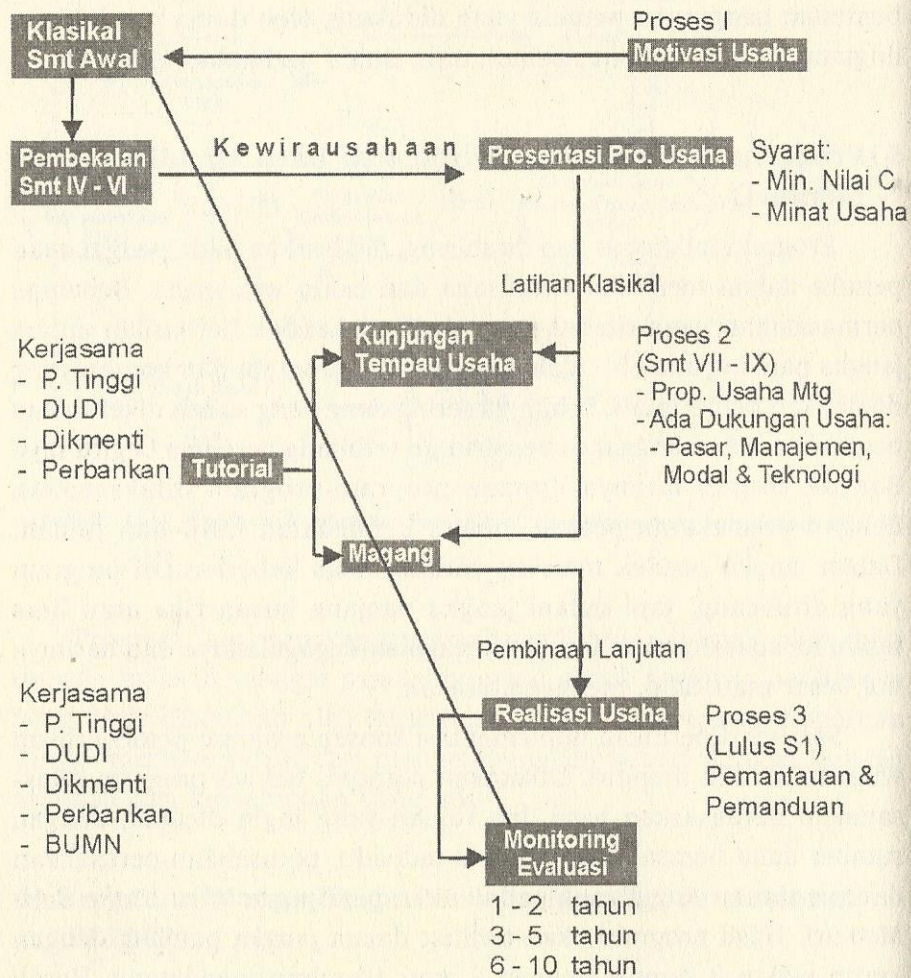
#### 5) Program Pembentukan Wirausaha Baru Mandiri (WUB Mandiri).

Program ini dibuat dan dirancang, didasarkan pada pengalaman penulis dalam membina wirausaha dan calon wirausaha. Beberapa permasalahan yang timbul menyebabkan ketidak berhasilan dalam jangka panjang adalah, tidak konsistennya program dan konsep yang dijalankan pemerintah. Sehingga sering dana yang sudah dikeluarkan begitu besar dari anggaran pemerintah terbuang percuma begitu saja. Banyak contoh lainnya dimana program-program dilaksanakan dengan pendekatan proyek, bukan pendekatan hasil dan tujuan. Dalam jangka pendek memang terlihat akan keberhasilan program yang dirancang, tapi dalam jangka panjang kurun tiga atau lima tahun meadatang akan terlihat kegagalan-kegagalannya dan hasilnya nol besar atau tidak mengembirakan.

Saat ini diperlukan implementasi konsep program pembentukan wirausaha baru mandiri. Dikatakan mandiri, bahwa program dilaksanakan berdasarkan hasil dan tujuan yang ingin dicapai, dengan sumber dana berasal dari individu-individu, perusahaan-perusahaan dan perguruan tinggi yang peduli akan penciptaan *Wira Usaha Baru Mandiri*. Hasil program akan terlihat dalam jangka panjang dengan kurun waktu 3 sampai dengan 5 atau 10 tahun mendatang. Untuk lebih jelas dapat dilihat dalam alur program proses pembinaan wirausaha baru.



### PROSES PEMBINAAN WIRAUSAHA BARU DI PERGURUAN TINGGI



#### Penjelasan proses pembinaan Wirausaha Baru Mandiri:

##### Proses 1 (pertama)

Dalam pembinaan awal (*pertama*), dimulai sejak mahasiswa masuk di perguruan tinggi. Pada semester awal ini diberikan materi motivasi usaha, dengan penyampaian melalui metode klasikal. Materi diberikan 80% berkaitan dengan motivasi prestasi yaitu menggali

kemampuan yang ada dalam diri sendiri dan 20% berkaitan dengan motivasi eksternal yaitu dorongan berprestasi dipengaruhi faktor-faktor dari luar individu. Dengan kegiatan awal tersebut mahasiswa sejak dini sudah diberikan dan ditanamkan jiwa kewirausahaannya, hal ini diharapkan sebagai bekal didalam menempuh jenjang pendidikan tinggi yang pada akhirnya setelah lulus akan menciptakan lapangan pekerjaan. Pembekalan proses awal (*pertama*) ini, dilanjutkan dengan pemberian mata kuliah kewirausahaan di semester VI. Akhir dari kuliah mereka diminta untuk membuat dan mempresentasikan proposal usaha yang diminati sebagai syarat untuk pembinaan proses berikutnya.

##### Proses 2 (kedua)

Dalam tahap ini, dipilih dan diseleksi mahasiswa yang berminat untuk menjadi wirausaha. Kegiatan pada proses ini merupakan lanjutan dari kegiatan proses 1 (*pertama*) dengan kegiatan pembinaan sebagai berikut:

##### 1. Pelatihan kewirausahaan, fokus pada pematangan proposal usaha yang telah dibuat pada proses 1 (*pertama*) berupa;

- Memantapkan rencana pemilihan dengan kondisi lingkungan yang ada
- Memantapkan rencana produksi sesuai dengan kondisi pemasaran yang ada
- Memantapkan manajemen dan legalitas usaha yang akan dibuat.
- Memantapkan rencana keuangan disesuaikan dengan sumber pendanaan dan pemasaran yang ada.

##### 2. Kunjungan Tempat Usaha, merupakan langkah awal mahasiswa dalam mewujudkan rencana usaha yang telah didiskusikan dalam latihan. Hal-hal yang perlu digali dan digali mahasiswa dalam kunjungan tersebut sebagai berikut:

- Latar belakang terbentuknya usaha/perusahaan
- Sasaran dan target pemasaran
- Proses produksi (kalau ada)



- Bahan baku yang diperlukan
- Struktur permodalan
- Pengelolaan manajemen usaha
- Dan yang terpenting adalah, gambaran hal-hal yang dapat dikerjasamakan oleh calon wirausaha (membuka net working)

**3. Pemagangan,** adalah proses akhir sebelum rencana usaha dijalankan. Pemagangan difokuskan pada realisasi rencana usaha, dengan demikian tempat pemagangan dipilih berdasarkan peluang-peluang usaha yang akan dijalankan terutama dalam rencana pemasaran yang telah dibuat. Hal-hal yang digali dan dipelajari dalam pemagangan sebagai berikut:

- Membaca peluang usaha dari tempat pemagangan.
- Memahami peluang yang ada pada situasi ekonomi tertentu.
- Membuat rencana kerja sesuai kondisi dan peluang yang ada
- Menyusun strategi dan target pemasaran yang ingin dicapai disesuaikan dengan rencana usaha yang telah dibuat

Pada proses ini, mahasiswa dibimbing oleh seorang pembina serta Universitas/lembaga memfasilitasi didalam akses pasar, modal, manajemen dan teknologi melalui kerjasama antar; Dunia Usaha dan Industri (DUDI), Perbankan, dan Pusat Kerjasama Antar Perguruan Tinggi Dikmenti.

### Proses 3 (ketiga)

Dalam proses ini merupakan bagian akhir dari kegiatan program penciptaan wirausaha baru, tapi merupakan langkah awal bagi peserta program dalam memasuki dunia bisnis yang se benarnya. Kegiatan yang dilakukan dalam proses 3 (*ketiga*), merupakan cerminan kepedulian dari kegiatan TriDarma yang harus dilakukan oleh Perguruan Tinggi, hal ini dapat dilihat dalam bagan di atas dengan penjelasan sebagai berikut:

### 1. Pembinaan Lanjutan,

Pembinaan yang dilakukan merupakan kegiatan langsung ditempat usaha binaan melalui kegiatan supervisi (pemanduan) dengan materi sebagai berikut:

- Manajemen & Legalitas usaha
- Manajemen Pemasaran
- Administrasi keuangan usaha
- Manajemen Produksi
- Motivasi Bisnis
- Temu bisnis (membantu membentuk net working/jaringan)

Tahap ini merupakan kegiatan didalam memecahkan permasalahan usaha yang menjadi kendala bagi peserta program binaan, melihat bentuk kegiatannya merupakan program pengabdian masyarakat yang merupakan salah satu dari kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi.

### 2. Monitoring dan Evaluasi,

kegiatan ini merupakan pengkajian dan penelitian evaluasi program yang dilaksanakan. Peserta Program dimonitoring dan dikaji serta dievaluasi melalui ukuran yang telah ditetapkan.

Tiga tahap kegiatan monitoring dan evaluasi yang dilakukan

#### • Tahap Pembentukan jati diri usaha

Tahap ini merupakan tahap untuk melihat jati diri wirausaha baru didalam menekuni serta keseriusan usaha yang dijalankan, apakah dalam kurun waktu 1-2 tahun usaha yang dilakukan ada tanda-tanda perkembangan atau dalam kurun waktu tersebut telah bergai jenis usaha atau sudah tidak ada usaha?

#### • Tahap Pertumbuhan Usaha

Dalam tahap ini melihat perkembangan usaha, apakah dalam kurun waktu 3-5 tahun perkembangan usahanya tumbuh berdasarkan rencana usaha awal yang dibuat? Apakah pertumbuhan usaha awal menggunakan 100% modal sendiri dari hasil usaha yang ditanamkan kembali? atau ada sebagian modal pinjaman?, atau juga sebagian besar berasal dari pinjaman?. Kondisi-kondisi



tersebut dimonitoring dan dievaluasi yang merupakan dasar penilaian keberhasilan program.

### **Tahap Pendewasaan Usaha**

Pendewasaan usaha merupakan tahap kematangan didalam usaha yang ditekuninya. Dalam kurun waktu 6-10 tahun pada tahap pendewasaan ini seorang wirausaha mempunyai suatu kematangan usaha yang ditunjukan dengan pendelegasian wewenang atas usahanya. Ia mulai mengangkat seorang manajer untuk menjalankan usahanya, dan ia mulai mencari peluang usaha yang lain dan membuka usaha yang baru dengan sumber dana berasal dari laba usaha yang pertama.

## **B. Jalan Menuju Wirausaha Sukses**

Untuk mencapai peran atau kiprah wirausahawan sukses dalam perjuangannya, maka diperlukan beberapa sikap dan kemampuan, yaitu:

### **1. Mau bekerja keras**

Kerja keras merupakan modal dasar untuk keberhasilan seseorang. Sikap kerja keras harus dimiliki oleh seorang wirausahawan. Dalam hal ini, unsur disiplin memainkan peranan penting.

### **2. Bekerjasama dengan orang lain**

Perbanyaklah teman dengan orang-orang dibawah ataupun dengan orang-orang diatas kita. Seorang wirausahawan yang mudah bergaul, disenangi oleh masyarakat, sehingga memudahkannya bekerjasama dalam mencapai keberhasilan.

### **3. Penampilan baik**

Pribadi yang baik dan jujur akan disenangi orang di mana-mana dan akan sukses bekerja sama dengan siapapun.

### **4. Yakin**

Kita harus memiliki keyakinan diri, bahwa kita akan sukses

melakukan suatu usaha, jangan ragu dan bimbang. Self confidence ini diimplementasikan dalam tindakan sehari-hari, melangkah pasti, tekun, sabar, dan tidak ragu-ragu.

### **5. Pandai membuat keputusan**

Jika anda dihadapkan pada berbagai alternatif, harus memilih, maka buatlah pertimbangan yang matang. Kumpulkan berbagai informasi, boleh minta pendapat orang lain, setelah itu ambil keputusan, dan jangan ragu-ragu.

### **6. Mau menambah ilmu pengetahuan**

Pendidikan ini bukan berarti harus masuk perguruan tinggi, melainkan pendidikan dalam bentuk kursus-kursus, penataran di kantor, membaca buku penting bagi seorang wirausahawan.

### **7. Ambisi untuk maju**

Orang-orang yang gigih dalam menghadapi pekerjaan dan tantangan, biasanya banyak berhasil dalam menghadapi pekerjaan dan tantangan, biasanya banyak berhasil dalam kehidupan. Apapun jenis pekerjaan yang dilakukan, profesi apapun yang dihadapi, kita harus mampu melihat ke depan dan berjuang untuk menggapai apa yang diidam-idamkan.

## **C. Etika Wirausaha**

Ada gejala tidak jujur di masyarakat yang semakin mengemuka dalam konteks kekinian. Merosotnya rasa solidaritas, tanggung jawab sosial, dan tingkat kejujuran dikalangan kelompok bisnis dan anggota masyarakat, merupakan gejala umum, dan meruntuhkan teori-teori soliditas, dan kredibilitas yang menyangkut kepercayaan, bisa dipercaya dari segi moral, segi keuangan, tepat bila berjanji. Dalam dunia bisnis, semua orang tidak mengharapkan memperoleh perlakuan tidak jujur dari sesamanya. Praktik manipulasi tidak akan terjadi jika dilandasi moral yang tinggi. Moral dan tingkat kejujuran rendah akan menghancurkan tata nilai etika bisnis itu sendiri.

Etika ialah suatu studi mengenai yang benar dan yang salah dan



pilihan moral yang dilakukan seseorang. Keputusan etika ialah suatu hal yang benar mengenai perilaku standar. Etika bisnis mencakup hubungan antara perusahaan dengan orang yang menginvestasi uangnya dalam perusahaan, dengan konsumen, pegawai kreditur, saingan dan sebagainya. Orang-orang bisnis diharapkan bertindak etis dalam berbagai aktivitasnya di masyarakat.

Ada beberapa keuntungan menjaga etika dalam kehidupan masyarakat. Menjaga etika adalah suatu hal yang sangat penting untuk melindungi reputasi perusahaan. Masalah etika ini selalu dihadapi oleh para manajer dalam keseharian kegiatan bisnis, namun harus selalu dijaga terus menerus, sebab reputasi sebagai perusahaan yang etis tidak dibentuk dalam waktu pendek, tapi akan terbentuk dalam jangka panjang. Dan ini merupakan asset yang tak ternilai sebagai goodwill (kemauan baik) bagi sebuah perusahaan.

Konsumerisme muncul dalam perilaku masyarakat. Dalam hal ini konsumerisme adalah gerakan protes dari para konsumen atau masyarakat, karena perlakuan para pengusaha/wirausaha yang kurang baik dalam melayani konsumen. Artinya bahwa konsumerisme ialah suatu tindakan dari individu atau organisasi konsumen, lembaga pemerintah dan perusahaan sebagai jawaban ketidakpuasan yang diterima dalam hubungan dengan jual beli hak-hak konsumen:

1. Hak untuk memilih, jangan hanya ditawarkan komoditi satu jenis saja, tanpa ada pilihan
2. Konsumen berhak memperoleh informasi dari produsen, terhadap barang yang akan dibeli, baik mengenai bahan, cara pemakaian, daya tahan, dsb.
3. Jika ada keluhan konsumen, harus didengar. Jika ada tuntutan konsumen harus segera diperhatikan oleh produsen
4. Apabila konsumen menggunakan produk, harus dijaga keselamatan konsumen, jangan sampai barang yang telah dibeli membahayakan konsumen terutama dalam hal mainan anak-anak, atau obat.

Green Marketing adalah mendesain kegiatan marketing untuk melestarikan lingkungan, agar menimbulkan citra baik terhadap perusahaan. Usaha melestarikan lingkungan ini bisa berbentuk kegiatan menanam pepohonan dilingkungan perusahaan, mengolah

air limbah sebelum dibuang ke selokan /sungai, memberi filter udara pada cerobong asap pabrik, mengurangi polusi tanah, dengan menyuling atau mengolah kembali sampah yng dihasilkan pabrik dsb. Para pengusaha berkeyakinan bahwa kebijaksanaan *green marketing* yang dilancarkan oleh perusahaan akan berpengaruh terhadap keputusan membeli konsumen terhadap suatu produk.

Budaya perusahaan untuk menanamkan kebiasaan baik pada karyawan, maka perlu dikembangkan budaya perusahaan dalam sebuah organisasi. Budaya Perusahaan ialah karakteristik suatu organisasi perusahaan yang mencakup pengalaman, cerita, kepercayaan dan norma – norma bersama yang dianut oleh seluruh jajaran perusahaan. Jika pada sebuah perusahaan ada kebiasaan – kebiasaan yang kurang baik, ini harus cepat diubah. Kemampuan mengubah budaya perusahaan merupakan kunci keberhasilan menyusun dan melaksanakan strategi perusahaan untuk masa depan. Dalam hal ini, contoh atau suri tauladan dari unsur pimpinan sangat berpengaruh terhadap pembentukan budaya perusahaan.

Pengembangan budaya perusahaan harus dilakukan karena sangat bermanfaat untuk : meningkatkan *sense of identity*, *sense of belonging*, komitmen bersama, stabilitas internal perusahaan, pengendalian sifat-sifat yang kurang baik, dan akhirnya akan menjadi pembeda satu perusahaan dengan perusahaan lain, dan akhirnya akan menimbulkan citra tersendiri bagi kemajuan perusahaan.

Dalam kaitan ini diperlukan kepandaian berkomunikasi. Sesungguhnya pandai berkomunikasi berarti pandai mengorganisasi buah pikiran ke dalam bentuk ucapan-ucapan yang jelas, menggunakan tutur kata yang enak didengar, mampu menarik perhatian orang lain. Komunikasi yang baik, diikuti dengan perilaku jujur, konsisten dalam pembicaraan akan sangat membantu seseorang dalam mengembangkan karir masa depannya.



## BAB VII

# SIKAP PRIBADI WIRAUSAHA

Untuk memahami sikap dan pribadi seseorang wirausaha tidak terlepas dari pendekatan teori psikologi. Pengkajian teori psikologi dalam kewirausahaan dilakukan oleh David Mc. Clelland tahun 1961. Penelitian dilakukan secara empiris terhadap faktor-faktor kepribadian yang tidak tergantung pada keadaan lingkungan yang menentukan suksesnya seorang wirausaha. Penemuan *pertama* dibuktikan bahwa, ada hubungan antara perilaku kewirausahaan dengan kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*). *Kedua*, secara empiris ditemukan korelasi positif antara kuatnya kebutuhan untuk berprestasi dengan perilaku wirausaha yang berhasil. Dan ia juga melakukan uji beda karakteristik perorangan antara wirausaha dengan bukan wirausaha.

Dalam bab ini untuk lebih memudahkan pemahaman yang menyeluruh, pertama kali dikenalkan terlebih dahulu tiga variable motif sosial yang melekat pada diri manusia. Motif sosial mana yang menjadi ciri sikap seorang wirausaha? Apakah motif sosial yang menjadi ciri sikap wirausaha juga menjadi dimiliki oleh orang-orang yang berkarier di bidang sosial lain? Apa yang membedakan mereka? Setelah itu melihat seperti apa ciri-ciri sikap seorang wirausaha yang sukses. Apakah kita memiliki sikap seperti yang dimiliki seorang wirausaha yang sukses dan bagaimana mengembangkan sikap tersebut?.

### A. Tiga Motif Sosial

Manusia merupakan makhluk sosial. Dalam berhubungan dengan lingkungannya manusia dipengaruhi oleh berbagai macam keinginan atau motif. Dalam hal ini Mc. Clallend mengemukakan bahwa, ada

tiga motif yang umumnya akan mempengaruhi tingkah laku seseorang bila ia berhubungan dengan orang lain di dalam satu lingkungan dan situasi tertentu.

#### 1. Motif afiliasi (*Affiliation motive*)

Motif yang mengarahkan perilaku seseorang yang menyenangi keharmonisan dalam berhubungan dengan orang lain. Maksudnya, dalam tingkah laku orang tersebut mencari bentuk hubungan yang sangat intim dengan orang lain. Adapun yang menjadi tujuan adalah suasana yang penuh dengan keakraban dan keharmonisan. Baginya keakraban dalam hubungan dengan orang lain adalah tujuan utama. Ia sangat bahagia bilamana berhasil membina hubungan yang harmonis dengan orang lain. Orang-orang yang mempunyai motif seperti ini biasanya seorang teman yang baik, ia mempunyai perhatian yang besar terhadap diri orang lain. Persoalan-persoalan orang lain dihayatinya sebagaimana ia menghayatinya diri sendiri. Kepuasannya didapat bila ia bersama-sama dengan orang lain membina keserasian.

#### 2. Motif Kekuasaan (*Power motive*)

Motif seseorang yang ingin menguasai orang lain. Orang yang mempunyai motif kekuasaan tinggi, cenderung untuk bertindak laku otoriter. Ia senang bila dapat bertindak dan berkuasa atas orang lain, dan orang-orang tersebut mau berbuat seperti apa yang dikatakan. Berbeda dengan orang yang memiliki motif afiliasi yang kuat, orang yang memiliki motif kekuasaan tinggi tidak pernah memperdulikan perasaan orang lain. Baginya keharmonisan bukanlah yang utama, namun kekuasaan atas orang lain yang menjadi idamannya. Dalam memberikan bantuan kepada orang lain, orang yang dengan motif kekuasaan bukan memberikan atas dasar kasihan, tetapi agar orang yang dibantunya kagum dan menghormatinya. Seringkali orang-orang dengan motif kekuasaan memberikan bantuan kepada seseorang tanpa diminta terlebih dahulu, hal ini tidak lain hanyalah agar dia bisa menunjukkan kelebihan dirinya atas orang lain.

#### 3. Motif Prestasi (*Achievement motive*)

Motif yang mendorong tingkah laku seseorang dengan titik berat



dengan tercapainya suatu prestasi tertentu Kalau pada kedua motif terdahulu obyeknya orang lain yang ada di lingkungannya, maka orang yang mempunyai motif berprestasi tidak menghiraukan orang lain. Baginya adalah bagaimana caranya agar bisa mencapai prestasi tertentu. Orang lain bagi dirinya hanyalah sebagai suatu instrumen yang mungkin dapat digunakan dalam rangka mencapai prestasi. Meningkatkan prestasi yang lebih baik adalah suatu keharusan dalam hidupnya dan yang ada dalam pikiran orang-orang dengan motif prestasi adalah bagaimana caranya meningkatkan prestasi itu lebih tinggi lagi.

Dari tiga motif sosial yang dikemukakan oleh David Mc. Clallend, perbedaan yang ada adalah pada:

- 1) Motif afiliasi, dititik beratkan pada bagaimana membina hubungan harmonis dengan orang lain.
- 2) Pada motif kekuasaan, bagaimana menguasai orang lain, sehingga orang itu kagum pada dirinya dan mengikuti perintah apa yang diinginkan.
- 3) Motif prestasi, bagaimana mencapai tujuan dengan berprestasi. Ukuran keberhasilan bagi orang dengan motif ini adalah, tercapainya prestasi yang lebih tinggi.

Ketiga motif sosial ada dalam diri setiap orang, kadang hanya satu yang kuat yang mempengaruhi perilaku. Dan hal ini juga tidak terlepas dari keadaan dan situasi lingkungan, apakah memungkinkan atau tidak adanya individu dipengaruhi dan dikuasai oleh satu motif tertentu. Tapi kenyataan bahwa dalam dunia bisnis, orang dituntut untuk mempunyai motif ganda. Artinya, seorang wirausaha di samping dia mempunyai motif prestasi ia juga harus punya motif afiliasi yang cukup kuat, maka orang tersebut dalam perilakunya disamping selalu mengejar prestasi sekaligus bersifat hangat dan bersahabat sebagai modal dasar menciptakan *net working*. Lalu ciri sikap seperti apa seharusnya dipunyai oleh seorang wirausaha?. Dalam hal ini Mc. Clelland dalam penelitiannya mengungkapkan, sebagaimana diuraikan pada pembahasan berikut ini:

## B. Ciri Sikap Wirausaha

### 1. Motif prestasi sebagai ciri sikap wirausaha

David Mc. Clelland, dalam penelitiannya terhadap mahasiswa di *Harvard University*, membuktikan adanya hubungan (korelasi) antara tinggi rendahnya kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) pada kelompok mahasiswa yang diteliti, diukur semasa masih kuliah dengan pemilihan karier/pekerjaan setelah mereka tamat dan terjun ke masyarakat.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa bagi mereka yang memiliki keinginan berprestasi lebih tinggi ternyata sekitar 66% di antaranya memilih karier sebagai pengusaha, sementara 34% lainnya memilih pekerjaan di bidang lain. Sebaliknya pada mahasiswa yang mempunyai keinginan prestasi rendah, hanya 10% memilih pekerjaan sebagai pengusaha dan 90% memilih pekerjaan di bidang lain.

Selanjutnya Mc. Clelland mengembangkan penelitian lainnya terhadap orang-orang di luar kampus yang terdiri dari beragam latar belakang profesi seperti guru, pengacara, pekerja bank, dokter, pengusaha dan lain-lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, secara umum pengusaha (*entrepreneur*) mendapat nilai n-ach (*need for achievement*) lebih tinggi dibandingkan dengan orang-orang dengan profesi di bidang lain. Dari hasil tersebut Mc. Clelland dan kawan-kawan mengambil kesimpulan bahwa, ada hubungan yang erat antara kewirausahaan (*entrepreneur*) dengan tingkat n-ach yang tinggi.

Disamping itu juga Mc. Clelland melakukan penelitian tentang hubungan antara tingkat n-ach dengan tingkat perkembangan ekonomi suatu negara. Hasilnya menunjukkan "Ada hubungan hubungan antara tingkat n-ach suatu negara dengan tingkat perkembangan perekonomiannya. Hasil penelitian tersebut pada tahun 1961 diterbitkan dalam buku *The Achivient Society*.

Dari hasil penelitiannya kemudian Mc. Clelland dan kawan-kawan mengambil kesimpulan bahwa betapa pentingnya meningkatkan n-ach seseorang dalam rangka mengembangkan sikap wirausaha masyarakat, yang bila dilihat dari segi ekonomi makro dapat mendorong tumbuh dan berkembang dunia usaha dan pada akhirnya dapat



meningkatkan perekonomian suatu negara. Dari hasil penelitian tersebut juga Mc. Clelland mengembangkan suatu model pelatihan motivasi dalam rangka meningkatkan prestasi apa yang dikenal dengan "*Achivement Motivation Training*". Program ini dikenalkan di Indonesia oleh Mc. Clelland dan Berlew pada bulan Nopember 1972 dikenal dengan singkatan AMT.

## 2. Ciri-Ciri Sikap Wirausaha (n-ach tinggi)

Telah dibahas bahwa secara umum orang yang mempunyai n-ach yang tinggi kebanyakan dari profesi wirausaha dibandingkan dengan profesi yang lain. Bagaimana kita mengenal ciri-ciri sikap yang mempunyai n-ach yang tinggi dari kehidupan sehari-hari atau ciri-ciri sikap seorang wirausaha, menurut Faisol (2002. Hal 142) sebagai berikut:

### a) Berani mengambil risiko

Seorang wirausaha bila memiliki atau dipercayakan untuk mengelola uang ia tidak senang dengan kegiatan yang aman atau kecil sekali risiko. Misal dengan disimpan di bank, reksadana dan lain-lain. Ia lebih menyukai mempergunakan uang tersebut dengan kegiatan produktif untuk menghasilkan sesuatu yang lebih dibandingkan kalau ia simpan di bank sebagai investasi. Untuk itu ia memperhitungkan kemampuannya yang ditunjukkan dalam rencana yang bukan terlalu sulit atau tidak mungkin dilaksanakan. Dalam hal ini ia berani menanggung risiko keuangan dalam bentuk kerugian yang mungkin dideritanya yang telah masuk dalam perhitungannya. Tetapi dalam kalkulasinya ia akan lebih banyak memperhitungkan risiko kegagalan. Dengan demikian seorang wirausaha tidak akan menempatkan atau menginvestasikan dananya pada suatu kegiatan usaha yang mengandung risiko kegagalan yang tinggi, atau lebih besar kemungkinan gagalnya daripada berhasilnya.

Singkatnya, seorang wirausaha tidak menyukai suatu yang hasilnya sudah pasti dan mudah dicapai, seperti menabung uangnya atau kegiatan mengandung risiko rendah. Namun demikian juga seorang wirausaha tidak pula menyukai kegiatan dengan kemungkinan

gagal dalam usahanya lebih besar daripada berhasilnya. Wirausaha adalah orang yang berani meagambil risiko yang wajar yang sudah diperhitungkan, ia optimis akan berhasil, tapi bukan pasti berhasil atau gagal.

### b). Kreatif dan Inovatif

Seorang wirausaha sejati tidak menyukai pekerjaan yang mendatar atau yang bersifat rutin. Ia lebih suka melakukan penyempurnaan dari apa yang sudah ada sebelumnya dan senang menemukan dan meng-usahkan sesuatu yang belum pernah dibuat orang sebelumnya. Ia senang memikirkan dan menciptakan hal-hal yang baru. Biasanya, dalam usaha tidak mau ikut-ikutan, ia lebih menyukai penemuan baru dan daya ciptanya.

Kalaupun ia membuat produk atau membuka jenis usaha yang sama dengan orang lain, tapi bukan karena ikut-ikutan, itu karena ia melihat peluangnya masih besar. Ia akan melakukan modifikasi, pengembangan, penyempurnaan-penyempurnaan agar lebih menarik konsumen.

Ia juga tidak mudah puas dengan yang telah dicapai, selalu ada ide atau gagasannya untuk mengembangkan yang telah ada. Dan, ada beberapa cara yang mungkin ditempuh. Satu cara kelihatannya tidak mungkin, maka dicobanya cara yang lain. Membuka cabang sendiri?, kerjasama dengan mitra bisnis?, membuat produk baru?, membuka jenis usaha baru?, merubah cara pelayanan?, merubah sistem dan strategi pemasaran? memberikan pelayanan purna jual dan seterusnya. Wirausaha adalah orang yang banyak gagasan, dan banyak akal dalam mewujudkan gagasan-gagasannya.

Salah satu contoh populer wirausaha kreatif adalah keluarga Sosro. Keluarga petani teh dari sebuah desa di Jawa Timur. Pada saat itu umumnya orang menjual teh manis di warung atau restoran miliknya sendiri, diseduh dalam gelas kemudian disajikan kepada pengunjung yang memesannya. Dengan ide kreatifnya ia mampu melahirkan gagasan bagaimana agar bisa menjual air teh di semua warung/restoran. Maka dikemasnya air teh dalam botol, jadilah teh botol Sosro. Kreatifitas telah menghantarkan keluarga Sosro menjadi wirausaha sukses.



### c). Mempunyai Visi

Wirausaha sukses adalah orang yang visioner, yang memiliki bayangan atau gambaran masa depan yang akan dicapai. Ia mampu membuat gambaran tentang wujud masa depan yang akan diraih. Berdasarkan visi yang ditetapkan, ia mampu menyusun rencana dan strategi untuk meraihnya. Dan dengan tekun melaksanakannya secara konsisten, meskipun banyak rintangan, kesulitan dan hambatan ataupun orang lain meragukannya. Sebagai contoh, sebagaimana dikisahkan di muka, seorang penjaja koran yang ingin punya rumah bagus, mobil, pergi haji bersama istri dan orang tuanya. Ia sadar betul tidak mungkin dapat dicapai kalau selamanya menjaja koran eceran, mau tidak mau ia harus mengembangkan profesinya dan usahanya paling tidak menjadi agen koran dan majalah. Jika tidak cita-citanya tak akan pernah terwujud.

Seorang pedagang es campur misalnya, yang tidak memiliki harapan masa depan yang lebih baik, sepuluh tahun sampai lima batas tahun usahanya tidak berubah hanya itu saja. Ia memang pedagang, tetapi bukan wirausaha karena tidak mempunyai visi. Berbeda dengan Sukiarno Nugroho, awalnya punya satu outlet Es-Teler 77. Berkat harapan masa depan yang ingin diraihnya, ia konsisten dan mampu menggerakkan energi kreatifnya untuk mengejar harapan atau visi tersebut. Hasilnya ratusan outlet Es-Teler 77 berkembang dan tersebar ke berbagai kota.

Keluarga Sosro sukses dengan bisnis teh botolnya, Tirta Utomo dengan AQUA-nya, Mas Agung dengan Gunung Agung-nya, Bob Sadino dengan Kem Chick-nya, Abdul Latif dengan Pasaraya-nya, Nyonya Suharti dengan Ayam Goreng-nya, Purdi E Chandra dengan group Primagama-nya, adalah beberapa contoh wirausaha yang memiliki visi yang kuat. Mereka umumnya memulai bisnisnya dari kecil, namun mempunyai harapan masa depan yang besar dan secara konsisten berupaya meraihnya sehingga terwujud.

### d). Mempunyai tujuan yang berkelanjutan

Sebagai bagian dan upaya mencapai harapan masa depan atau visinya, seorang wirausaha sukses mampu merumuskan tujuan yang jelas, menantang namun realitas. Baik tinjauan jangka panjang,

menengah maupun jangka pendek. Ia juga mampu untuk senantiasa melakukan evaluasi dan penyesuaian-penyesuaian tujuan yang telah dirumuskan, untuk memastikan bahwa tujuan tersebut konsisten dengan visi pribadi dan perusahaan yang berkembang. Seorang wirausaha sukses tidak hanya puas terhadap pencapaian tujuan, lebih dari itu ia senantiasa membuat tujuan baru yang lebih menantang.

Sebagai contoh, orang yang membuka usaha ayam goreng. Awalnya hanya ingin agar kebutuhan pokok keluarganya terpenuhi, sehingga satu buah warung dengan keuntungan Rp. 1.500.000 perbulan sudah cukup. Bagi mereka yang tidak memiliki jiwa *entrepreneur* jika hal itu telah tercapai, ia akan puas dan tidak merasa perlu untuk mengembangkan usahanya lebih lanjut. Sehingga selama sepuluh tahun menjalani usahanya warungnya tetap satu dan seperti itu. Bagi wirausaha sukses setelah tujuan pertama tercapai, ia akan segera menetapkan tujuan kedua dan berusaha meraihnya, tujuan ketiga dan seterusnya. Sehingga dari satu warung ayam goreng kecil, dikembangkan menjadi beberapa buah di kota yang sama. Ketika berhasil maka ia kembangkan lagi dengan membuka cabang di kota lain, begitu seterusnya.

### e). Percaya Diri

Wirausaha yang sukses mempunyai rasa percaya diri yang kuat. Ia optimis (percaya dan yakin) bahwa apa yang dilakukan akan berhasil sesuai dengan harapannya, walaupun banyak orang yang meragukan. Ketika memulai bisnis, meskipun awalnya kecil-kecilan, ia percaya bahwa yang dilakukan merupakan sesuatu yang tepat sehingga tanpa ragu berani mewujudkannya dan yakin pada saatnya akan sukses. Ia merasa yakin bahwa dirinya mampu memenangkan persaingan dengan cara yang sehat.

Sebagai orang yang kuat rasa percaya dirinya, setiap wirausaha yang menemui kegagalan akan mengoreksi kesalahannya, tidak mencari kambing hitam atau menyalahkan nasib. Ia akan melihat apa ada kesalahan dalam dirinya. Ia akan memalingkan dirinya dengan orang lain yang lebih maju, kemudian akan memperbaiki kekurangan-kekurangannya. Ia yakin bahwa dengan memperbaiki diri persoalan akan dapat diatasi.



**f). Mandiri**

Seorang wirausaha adalah orang mandiri, tidak mau hidupnya tergantung dengan orang lain. Ia mempunyai keinginan yang kuat untuk menjadi pemimpin atau "boss" minimal bagi diri sendiri, terbebas dari perintah atau kontrol orang lain. Ia mampu melaksanakan pekerjaan secara disiplin dalam kondisi kerja yang terisolasi. Dan memiliki kemampuan mengorganisasi aktivitas untuk mencapai tujuan pribadi dan usahanya.

Ia juga pantang diberi pertolongan orang lain, kecuali kalau memang benar-benar sudah tidak mampu untuk berbuat. Kalaupun minta tolong, maka pertolongan yang diperolehnya akan dianggap sebagai "hutang" yang nanti harus dibayar kembali.

**g). Aktif, Enerjik dan Menghargai Waktu**

Seorang wirausaha sejati biasanya tidak mau diam dan tidak mudah puas dengan yang sudah ada. Apabila sedang menjalankan usahanya, tidak puas kalau tidak menggunakan waktu sebaik-baiknya. Ia bekerja kalau perlu sampai 24 jam sehari dalam rangka mencapai prestasi usahanya. Waktu sangat penting dan berharga bagi dirinya. Setiap waktu berarti untuk kepentingan usahanya, memikirkan, merencanakan, mempelajari data, membuat laporan, melakukan negosiasi bisnis, membuat kontrak dan seterusnya. Seorang wirausaha sukses nampak dikejar-kejar sesuatu, dan waktu terasa terlalu singkat untuk menyelesaikan segalanya. Waktu baginya sangat berharga. Dalam pandangannya, orang yang menyia-nyiakan waktu adalah orang yang merugi.

**h). Memiliki konsep diri positif**

Wirausaha sejati adalah orang yang memiliki konsep diri positif. Ia adalah orang yang terbuka terhadap kritik, karena kritik sangat berguna bagi diri atau usahanya. Berbeda dengan orang memiliki konsep diri negatif, akan sangat peka terhadap kritik, orang ini mudah tersinggung bahkan marah jika dikritik, karena kritik dianggap menjatuhkan harga diri.

Wirausaha sejati juga tidak bangga terhadap pujian. Keberhasilan

adalah sesuatu yang wajar sebagai hasil kerja keras dan bukan untuk dibangga-banggakan. Meskipun ada perasaan senang bila dipuji namun ia sadar bahwa keberhasilannya bukan sepenuhnya karena dirinya, tetapi berkat dukungan kerjasama dengan orang lain. Sebaliknya orang yang mempunyai konsep diri negatif sangat senang terhadap pujian dan suka membanggakan diri dan keluarganya.

Ciri lain orang yang mempunyai konsep diri positif adalah, sanggup mengungkapkan penghargaan dan pengakuan atas kelebihan orang lain. Ia mampu melahirkan kenyamanan, keakraban dan kehangatan dalam persahabatan. Ia tidak serta merta atau dengan mudah menilai negatif orang lain.

**i). Berpikir Positif**

Berpikir positif bagian sikap hidup sehari-hari seorang wirausaha berhasil. Ia senantiasa membiasakan diri bersikap dan berperilaku positif terhadap konsumen, karyawan, pesaing, mitra bisnis, serta kegagalan yang pernah menimpanya. Wirausaha sukses selalu menempatkan konsumen dengan cara pandang positif. Konsumen ibarat raja yang harus dilayani untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Ia berusaha untuk selalu memuaskan konsumen dengan memberikan produk dan pelayanan terbaik. Ia sadar betul bahwa konsumen yang puas akan kembali membeli, dan konsumen yang kecewa akan lari bahkan menceritakan kekecewaannya kepada orang lain. Wirausaha yang sukses sadar bahwa dirinya harus siap melayani banyak orang. Karena, semakin banyak orang yang dilayani semakin banyak peluang keuntungan yang diraihinya.

Begitupun pandangan terhadap karyawan. Ia selalu percaya dan berprasangka positif terhadap pegawainya, bahwa mereka mampu bekerja dengan baik. Sikap tersebut diwujudkan dalam bentuk penciptaan iklim kerja, pemberian kesejahteraan, penghargaan dan jenjang karier yang kondusif. Ia sadar betul bagaimana ia membuat karyawannya senang, nyaman (tidak tertekan), loyal dan dengan sepenuh hati melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kemajuan bersama. Wirausaha sukses tidak mengedepankan ancaman dan sanksi dalam mencapai tujuan bisnisnya.



Wirausaha sukses juga tidak memandang pesaing sebagai musuh, pesaing adalah teman seperjuangan, pesaing adalah teman bergaul. Dengan bergaul ia akan mengetahui apa kelemahan-kelemahan pesaing dan apa keunggulannya. Semua dapat menjadi masukan untuk lebih menyempurnakan bisnis miliknya. Sebaliknya orang yang tidak memiliki sifat positif dan berjiwa kerdil akan menganggap pesaing sebagai penyakit atau musuh yang mengancam bisnisnya. Sehingga dalam pikiran negatifnya, bagaimana usaha ia pesaing tidak berkembang atau kalau perlu bangkrut. Akibat terjadi persaingan usaha yang tidak masuk akal, seperti sering terjadi dikalangan pedagang kecil. Orang yang berfikir negatif tidak akan mendapat kesempatan untuk belajar atas kesuksesan ataupun kegagalan orang lain. Orang seperti ini meskipun memiliki usaha sendiri, namun tidak dapat dikatakan sebagai seorang wirausaha.

Walaupun tidak senang ketika menemui kegagalan, namun seorang wirausaha sejati tidak akan berlama-lama larut dalam kesedihan. Ia tidak berprasangka negatif terhadap pihak lain, tapi akan merenung mencari penyebabnya, melakukan introspeksi, apa kekurangan-kekurangan dirinya dan usahanya sehingga gagal. Ia mengambil hikmah dari sebuah kegagalan untuk menemukan kekuatan-kekuatan baru agar bisa meraih kesuksesan kembali. Kegagalan dipandang sebagai sukses yang tertunda, dirinya menyakini akan menemui kesuksesan di penghujung kegagalan.

#### **j). Bertanggung Jawab Secara Pribadi**

Seorang wirausaha sejati, apabila kurang atau belum berhasil mencapai tujuan usahanya, maka ia tidak begitu mudah menyalahkan faktor-faktor di luar dirinya, seperti orang lain yang bersalah, mesin/peralatan yang kurang baik, persaingan yang tidak sehat, krisis ekonomi, kebijakan pemerintah yang kaku dan sebagainya. Sebaliknya ia akan lebih melihat kurang berhasil dari sisi kekurangmampuan dirinya menyesuaikan terhadap perkembangan yang terjadi dan mengatasi masalah yang dihadapi. Ia akan konsisten bertanggung jawab ketika keputusan-keputusan yang telah diambilnya ternyata kurang/tidak tepat. Sekali berani mengambil keputusan ia akan bertanggung jawab terhadap segala akibatnya.

#### **k). Selalu Belajar dan Menggunakan Umpan Balik**

Apabila menghadapi suatu kepahitan dalam usahanya, seorang wirausaha sejati tidak mudah begitu saja meloncat ke usaha lain yang sama sekali berbeda. Ia akan berusaha menghimpunkan informasi dan mempelajari faktor-faktor apa saja dari dalam diri dan dari luar diri yang menyebabkan kegagalannya. Selama faktor-faktor tadi masih dapat diatasinya baik sendiri maupun dengari bantuan orang lain, maka ia akan melanjutkan usahanya dengan penyesuaian-penyesuaian baru. Ia senang mempelajari apa saja yang menyebabkan dirinya berhasil atau gagal, dari waktu ke waktu dan hasilnya dapat dipergunakan untuk lebih menyempurnakan usaha selanjutnya.

Wirausaha sukses umumnya adalah orang yang menyadari akan kelemahan dirinya dan mau selalu belajar untuk memperbaiki. Belajar merupakan kebutuhannya, baik melalui bacaan seperti buku, majalah, koran, kursus/pelatihan untuk menambah pengetahuan, wawasan atau keterampilan. Dan, terutama belajar dari pengalaman hidup sehari-hari dalam menjalankan bisnisnya.

Ketika omset penjualannya turun, ia akan mencari tahu penyebabnya. Apakah daya beli masyarakat turun atau ada pesaing baru. Jika faktor pesaing, maka akan dipelajari apa keunggulannya. Produknya lebih bagus dan berkualitas, pelayanan lebih baik, harga lebih murah dan sebagainya. Kemudian memperbaiki kelemahannya, bahkan berupaya mengungguli pesaing agar omsetnya kembali meningkat.

Ketika kalah tender, ketika pemasok tidak mau mengirim barangnya, ketika mitra bisnis ingin memutuskan kerjasama, ketika pemesan membatalkan pesannya. Semuanya akan dijadikan bahan pelajaran untuk memperbaiki diri dan perusahaannya.

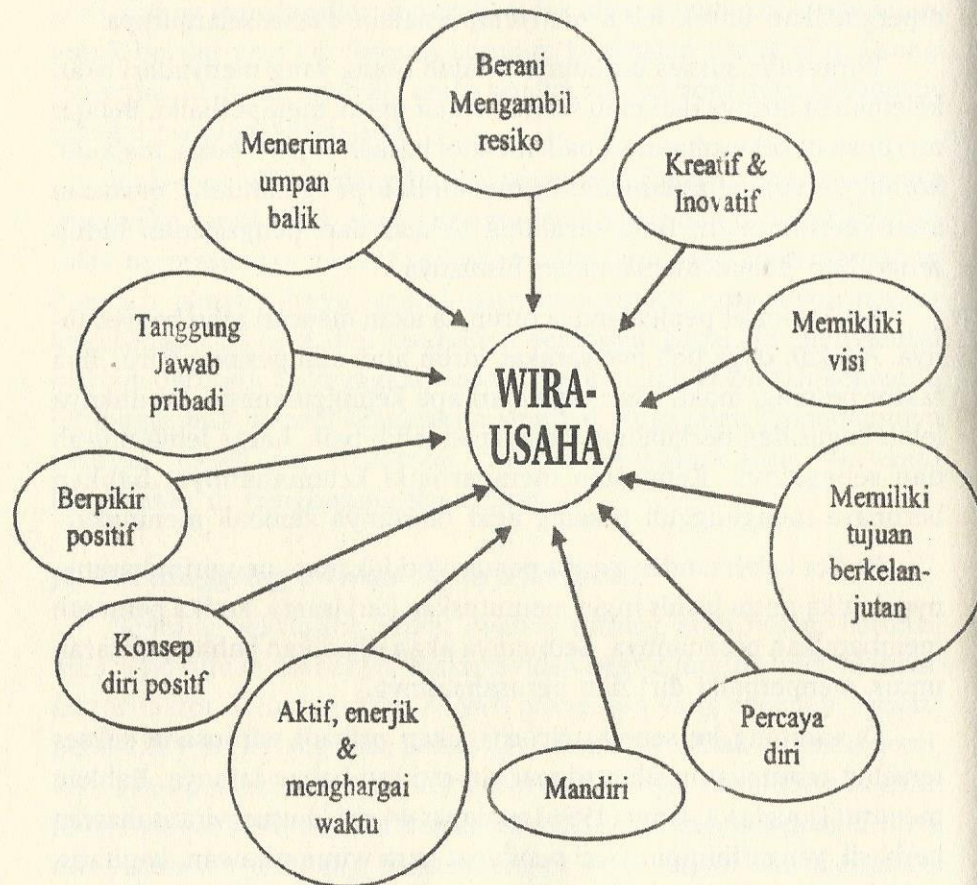
Di samping ke sebelas ciri-ciri sikap pribadi wirausaha sukses tersebut tentunya masih terdapat ciri-ciri tambahan lainnya. Bahkan menurut Douglas A. Gray (1996) terdapat 44 ciri khusus wirausahawan berhasil, yang dihimpu dari pendapat para wirausahawan, kapitalis, psikolog, dan ilmuwan. Namun kita tidak perlu berkecil hati dengan banyaknya ciri-ciri sikap tersebut, karena pada dasarnya tidak ada orang yang sempurna, yang memiliki seluruh ciri-ciri sikap tersebut secara baik/kuat dalam dirinya, sekalipun ia seorang wirausaha sukses



tentu memiliki kelemahan juga.

Mustahil Anda menemui seorang wirausaha yang mendapat angka tinggi untuk semua sikap tersebut. Namun, besar kemungkinan bahwa para wirausaha yang anda temui akan mendapat angka-angka tinggi untuk kebanyakan sikap-sikap tersebut, terutama; kemandirian, keberanian mengambil risiko, keinginan kuat untuk berprestasi, kepercayaan pada diri sendiri, memiliki visi, kreatif dan inovatif.

**Sebelas ciri-ciri sikap pribadi wirausaha sukses**



Gambar di atas menjelaskan betapa sukar sebenarnya memenuhi sifat atau karakter wirasuhawan, namun karena ada sebagian yang bersifat bawaan sejak lahir, dan berkembang dalam pengalaman, baik

pendidikan maupun latihan, maka kecenderungan menjadi wirausahawan sukses tetap ada pada diri sebagian orang dan dapat dikembangkan untuk mencapai keberhasilan dalam kiprah kewirausahaan.



## BAB VIII

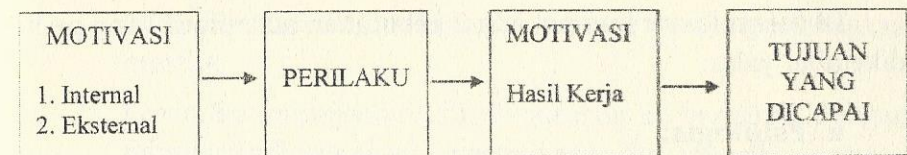
# MOTIVASI & KEPEMIMPINAN DALAM KEWIRAUSAHAAN

### A. Motivasi

Berbagai pendapat dari para ahli mengenai motivasi yang dapat disimpulkan sebagai berikut. Motivasi adalah dorongan untuk berbuat sesuatu (*drive*) didalam memenuhi kebutuhan. Keinginan pencapaian dalam memenuhi kebutuhan tersebut tergantung dari kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang besar akan menentukan perilaku individu. Dengan kata lain motif adalah kebutuhan, dorongan, atau impuls yang menentukan perilaku seseorang.

Disadari bahwa tingkat kepuasan individu manusia berbeda-beda, begitu pula dengan tingkat kebutuhan manusia juga berlainan, hal ini perlu dipahami oleh seorang wirausaha di dalam memotivasi pekerjanya. Di samping itu pula seorang wirausaha perlu mengenali kekuatan motif diri sendiri sehingga dapat menjaga keseimbangan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang wirausaha sebagai pemimpin dalam usahanya, harus memahami tentang motivasi. Pekerjaan seorang pemimpin yang paling penting antara lain adalah, bagaimana dia bisa memotivasi orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan inilah yang menjadi patokan atau ukuran keberhasilan bagi seorang wirausaha.



Seorang wirausaha harus memahami betul bagaimana cara memotivasi pekerja dan mengenal motivasi diri sendiri sehingga menghasilkan perilaku positif yang membuahkan output/hasil kerja meningkat yang pada akhirnya tujuan yang ditetapkan tercapai.

Di kalangan para praktisi manajemen telah lama diketahui bahwa masalah motivasi bukanlah masalah yang mudah, baik memahami apalagi menerapkannya. Karena berbagai alasan dan pertimbangan. Akan tetapi yang jelas bahwa dengan motivasi yang tepat para individu bawahan atau pengikut akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam pekerjaannya. Inilah inti pekerjaan seorang wirausaha sebenarnya, selain memahami bisnis yang dilngkungannya, lapun harus memahami perlakuan motivasi apa yang tepat bagi para pengikutnya sehingga kinerja dapat meningkat.

Suatu hal penting dalam motivasi yang perlu diperhatikan bagi seorang wirausaha yaitu model motivasi yang *mengkaitkan antara imbalan dan prestasi*. Model tersebut didasari atas berbagai model motivasi yang mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan-kelebihan dari model yang ada oleh para ilmuwan digabungkan menjadi satu model.

Menurut Sondang P. Siagian (2005: hal. 293-294). Tampaknya ada kesepakatan dikalangan para pakar, bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi kerja seorang karyawan. Model ini menggambarkan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi berbagai faktor, baik bersifat internal maupun eksternal sebagai berikut;

#### 1. Faktor Internal

Bagi seorang wirausaha faktor ini merupakan pengenalan motivasi diri pribadi, bagaimana individu tersebut mempunyai dorongan untuk usaha. Lalu motif apa yang dominan dalam memilih untuk menjadi wirausaha.



Di dalam faktor internal ada 2 kebutuhan atau motif yang perlu diketahui yaitu:

#### a. Fsiologis.

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia berupa; sandang, pangan dan papan. Kebutuhan ini merupakan faktor yang paling mendasar, bahwa seseorang yang memilih menjadi wirausaha atau pekerja pertama kali adalah didorong oleh kebutuhan dasar yang menjadi tuntutan hidupnya. Tinggal bagaimana tuntutan kualitas dari kebutuhan tersebut telpenuhi, karena masing-masing individu berbeda dalam memenuhi kebutuhan dasar itu. Ada individu cukup puas dengan apa yang dihasilkan dan menerima dengan kualitas minimum, namun banyak individu lainnya tidak puas dengan kualitas kebutuhan dasar yang diterimanya dan menginginkan peningkatan dan perubahan. Banyak penelitian dari para ahli perilaku menunjukkan bahwa, tingginya tujuan yang ingin dicapai berkorelasi secara signifikan dengan kebutuhan dasar yang ingin dicapai. Kita sering melihat dalam kehidupan sehari-hari yang ditemui, bahwa seorang pekerja atau wirausaha yang cukup puas dengan apa yang diterimanya maka orang tersebut tidak mempunyai keinginan untuk menetapkan tujuan hidup yang lebih tinggi. Tidak ada keinginan untuk meningkatkan kemampuan, tidak mempunyai kreatifitas dan inovasi yang tinggi dalam bekerja atau berusaha.

#### b. Psikologis

Selain kebutuhan fisiologis, seorang wirausaha juga perlu mengenal kebutuhan psikologis yang menjadi penyebab meningkatnya prestasi individu. Yang pada dasarnya bahwa individu setelah terpenuhi akan kebutuhan fisiologis maka seseorang akan menuntut akan kebutuhan yang lain dalam hal ini kebutuhan psikologis seperti;

- 1) *Kebutuhan akan kasih sayang*, seseorang yang sudah terpenuhi akan kebutuhan dasar di atas, maka individu tersebut membutuhkan jalinan kasih sayang dengan keluarga maupun membentuk keluarga bagi yang belum berkeluarga.
- 2) *Kebutuhan mempertahankan diri*, tuntutan kebutuhan ini berkaitan dengan mempertahankan harga diri seperti untuk

tidak dipermalukan, kehilangan muka serta mempertahankan prestise.

- 3) *Kebutuhan memperkuat diri* Kebutuhan ini berkaitan dengan tuntutan individu akan pengembangan diri, menaikan prestise dan mendapat pengakuan diri, serta memuaskan diri dengan dapat menguasai orang lain.

Kebutuhan-kebutuhan yang diuraikan di atas harus dipahami benar bagi seorang wirausaha, hal ini berguna dalam motivasi diri sendiri maupun memotivasi orang lain.

## 2. Faktor Eksternal

Adapun faktor-faktor yang dikendalikan melalui pengaruh yang dipunyai oleh seorang wirausaha yang berupa imbalan-imbalan sebagai berikut:

- a. Gaji
- b. Kondisi kerja
- c. Penghargaan
- d. Jenjang karier
- e. Tanggungjawab

Bahwa seseorang pekerja termotivasi untuk bekerja lebih baik tergantung dari faktor yang dikendalikan oleh seorang pemimpin perusahaan atau seorang wirausaha dan interaksi positif antar dua faktor tersebut yang pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.

## B. Kepemimpinan dalam Kewirausahaan

Keberhasilan seorang wirausaha dalam bisnis tergantung bagaimana ia memimpin organisasi usahanya dengan menggunakan pengaruh untuk memotivasi pengikut dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1985:334), mendefinisikan bahwa *kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (concoersive) untuk memotivasi orang-orang dalam mencapai tujuan tertentu.*



Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi ini, menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut.

Unsur lain dari definisi tersebut terfokus pada pencapaian tujuan perusahaannya. Banyak definisi diberikan tentang kepemimpinan. George R. Terry, menjelaskan: *"Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives.* Selanjutnya Horald Koontz and Cyril O'Donnell, menjelaskan: *"leadership is influencing people to follow in the achievement of common goal.* (Hersey & Blanchard, 1977: 84)

Menyimak masalah definisi-definisi di atas, 3 (tiga) variable penting bagi seorang wirausaha dalam meraih kesuksesan bisnisnya yaitu *pertama*, menggunakan pengaruh *kedua*, menciptakan komunikasi yang jelas dan dapat dipercaya *ketiga*, menetapkan pencapaian tujuan perusahaan dengan melihat dan mempertinbangkan tujuan kelompok dan tujuan individu. Kalau tiga-tiganya dijalankan dengan baik dan benar, maka seorang wirausaha telah menjadi seorang pemimpin yang efektif di perusahaannya dan tentunya akan meraih kesuksesan dalam usaha.

Menurut Buchari Alma (2005:148), ada suatu keunggulan wirausaha yang sukses dibandingkan dengai wirausaha yang gagal atau bangkrut yaitu terletak pada dinamika dan efektifitas kepemimpinan.

Hal ini dikuatkan dengan data statistik, dari perkembangan 100 perusahaan yang baru berdiri 50% gagal dalam jangka waktu 2 tahun dan pada akhir tahun kelima hanya tinggal 30 % yang masih jalan. Pada umumnya kegagalan ini disebabkan oleh kepemimpinan yang tidak efektif, mereka tidak mampu memimpin karyawan, tidak bisa kerjasama dengan orang lain atau mereka tidak menguasai, mengendalikan diri sendiri. Berbagai keliruan terjadi di bawah kepemimpinannya. Misalnya karyawan tidak bisa dimotivasi untuk bekerja lebih baik, kurang disiplin, demikian pula dengan relasi perusahaan tidak terjalin kerja sama dengan baik, dan juga perilaku pemimpin itu sendiri yang tidak bisa menjadi contoh.

Dapat diambil kesimpulan dari pendapat di atas serta evaluasi dari perkembangan 100 perusahaan, bahwa seorang wirausaha yang baik adalah seorang pemimpin dalam bisnis, haruslah orang yang dapat menguasai dan mengembangkan diri sendiri, dan juga mampu menguasai serta mengarahkan dan mengembangkan para karyawannya. Inilah inti dari efektivitas kepemimpinan seorang wirausaha, bagaimana seorang wirausaha harus menjalankan 3 variabel penting yang tercakup dalam kepemimpinan untuk menuju wirausaha yang sukses sebagai berikut:

### 1. Menggunakan Pengaruh

Kepemimpinan adalah menyangkut penggunaan dan penanaman pengaruh dalam rangka memotivasi dan mengarahkan pegawainya. Bagaimana seorang wirausaha menanamkan dan menggunakan pengaruh pada saat yang tepat melalui faktor motivasi eksternal. Bahwa imbalan-imbalan dalam motivasi eksternal, merupakan alat yang digunakan oleh seorang wirausaha dalam rangka menanamkan dan menggunakan pengaruhnya. Pemberian imbalan-imbalan tersebut merupakan proses menanamkan pengaruh terhadap karyawan. Sedangkan penggunaan pengaruh merupakan proses dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Apabila terjadi keseimbangan antara menanamkan dan menggunakan pengaruh yang dilakukan oleh seorang wirausaha maka karyawan akan merasa puas, kinerja individu meningkat dan ini yang dikatakan seorang pemimpin yang efektif dalam menanamkan dan menggunakan pengaruhnya.

### 2. Menciptakan komunikasi yang jelas dan dapat dipercaya.

Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Maka proses komunikasi yang efektif perlu dipahami dan diciptakan oleh seorang wirausaha. Bagaimana seorang wirausaha menciptakan arus komunikasi yang efektif dalam perusahaannya, hal ini penting dilakukan karena pemeliharaan hubungan dengan karyawannya memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari



organisasi perusahaannya besar atau kecil, penyelenggaraan komunikasi terus menerus merupakan suatu keharusan. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan perusahaan disampaikan dari satu pihak ke pihak lain.

### 3. Menetapkan pencapaian tujuan perusahaan.

Pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu karyawannya, kelompok dan organisasi perusahaan. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan tersebut. Individu mungkin memandang seorang pemimpin efektif atau tidak dilihat dari sudut kepuasan yang mereka peroleh selama pengalaman kerja yang diikutinya. Sebenarnya, penerimaan perintah atau permintaan seorang pemimpin sebagian besar terletak pada harapan para pengikut dimana tanggapan yang menyenangkan akan menimbulkan hasil yang menarik.

## C. Kepemimpinan

Seorang calon wirusaha atau yang sudah berwirausaha kiranya perlu mengenal konsep kepemimpinan menurut Jendela Johari. Konsep ini ditulis oleh Joe & Harry yang diambil dari nama depan mereka dan kedua nama depan tersebut disatukan menjadi "JOEHARRY" atau "JOHARI" yang dikenal menjadi "Johari Window"

Jendela Johari digunakan PAUL HERSEY dan KEN BLANCHARD untuk menggambarkan kepribadian kepemimpinan (bukan kepribadian secara keseluruhan). Perbedaan antara kepribadian kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan, dalam kaitan ini adalah:

- Kepribadian kepemimpinan  
Mencakup persepsi pribadi dan persepsi orang lain.
- Gaya kepemimpinan:  
Hanya mencakup perilaku kepemimpinan seseorang menurut persepsi orang lain (persepsi atasan, bawahan, rekan kerja dan sebagainya). Dengan demikian kepribadian kepemimpinan (*Leadership personality*) sama dengan Swa-persepsi (persepsi sendiri) ditambah persepsi orang lain (gaya).

Menurut konsep ini, terdapat sikap atau perilaku tertentu yang dilakukan dalam proses kepemimpinan:

1. Keperibadian kepemimpinan yang diketahui oleh pribadi sendiri pimpinan yang bersangkutan, bidang yang diketahui sendiri ini termasuk pengetahuan mereka tentang cara mereka memimpin orang lain (dampak perilaku mereka terhadap orang-orang yang dipengaruhinya atau yang dipimpinya).
2. Keperibadian kepemimpinan tidak diketahui oleh pemimpin yang bersangkutan, artinya dalam hal-hal tertentu pemimpin tidak mengetahui dampak perilakunya terhadap orang lain yang dipengaruhinya (hal itu dapat terjadi karena yang dipengaruhinya belum menyampaikan balikan atau masukan kepada pemimpin atau mungkin karena pemimpin tidak cukup waspada menangkap balikan itu).
3. Dalam kepribadian kepemimpinan juga tercakup perilaku dan sikap yang diketahui orang lain dalam lingkungan organisasi serta yang tidak diketahui orang lain. Dalam hubungannya dengan hal-hal yang diketahui dan tidak diketahui sendiri serta hal-hal yang diketahui dan tidak diketahui orang lain, kita dapat membentuk empat bidang yang membentuk itu secara keseluruhan (seperti gambar berikut):

	Diketahui Sendiri	Tidak diketahui Sendiri
Diketahui orang lain	<b>1</b> UMUM	<b>2</b> BUTA
Tidak diketahui orang lain	<b>3</b> PRIBADI	<b>4</b> GELAP



**Penjelasan :****1. Bidang 1 :**

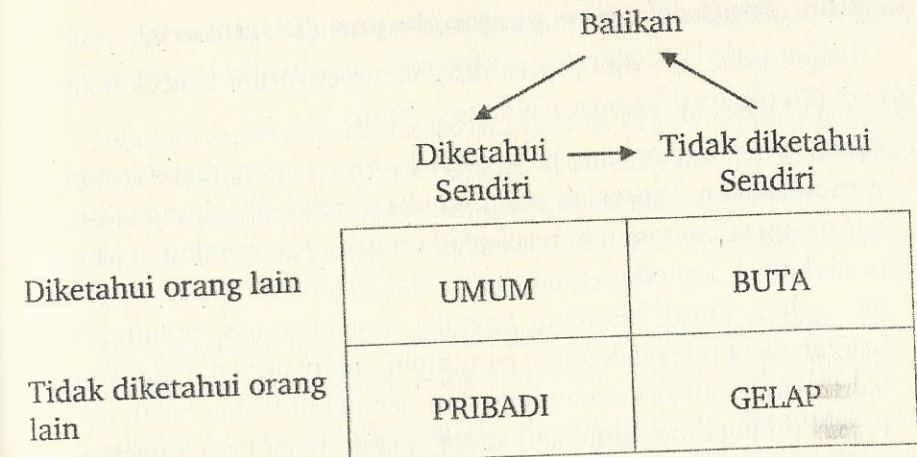
Adalah bidang yang diketahui sendiri dan juga diketahui orang lain dalam lingkungan organisasi tertentu disebut bidang umum/diketahui semua orang (pemimpin dan orang lain, yaitu: atasan, bawahan, dan rekan sejawat) dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan.

**2. Bidang 2:**

Adalah bidang yang tidak diketahui sendiri (pimpinan) tetapi diketahui oleh orang lain, diacu sebagai bidang buta. Hal ini tidak diketahui pemimpin boleh jadi karena pengikut tidak mau menyampaikan balikan/masukan/informasi tentang kepemimpinannya, atau mungkin juga data tentang hal itu dalam verbal atau non verbal tetapi pemimpin tidak dapat atau tidak memperdulikan hal itu. Jadi kesimpulan dalam proses balikan ini adalah:

- Harus adanya kemauan orang lain (bawahan, atasan, dan rekan kerja) untuk bersikap terbuka dan memberikan balikan yang relevan kepada pemimpin.
- Pemimpin harus dapat menerima dan mempersepsikan sejauh mana balikan tersebut pengaruhnya terhadap organisasi yang ada di lingkungannya.
- Pemimpin harus memperlakukan bawahan dengan hormat, itu akan menciptakan mereka bebas berbagai perasaan dan berbicara.
- Makin banyak balikan yang diperoleh dalam organisasi, maka makin meluas pula bidang umum, dan pada saat yang sama hal itu akan mempersempit bidang buta pemimpin.

Sebagai ilustrasi tentang proses balikan tersebut, dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 3.1 Dampak balikan terhadap Jendela Johari

**Bidang 3:**

Adalah bidang yang diketahui sendiri tetapi tidak diketahui orang lain, itu diacu sebagai bidang pribadi karena hanya diketahui oleh pemimpin saja.

Hal itu bersifat karena pemimpin tidak mau menyampaikan atau mengungkapkan hal itu kepada orang lain di lingkungan organisasi, atau karena orang lain dalam sistem yang bersangkutan tidak menangkap isyarat non verbal atau verbal yang diperlihatkan pemimpin.

**4. Bidang 4:**

Adalah bidang yang tidak diketahui sendiri dan tidak diketahui orang lain, bidang ini disebut sebagai Bidang Gelap. Dalam terminologi psikologi aliran *Freud* hal ini disebut sebagai alam bawah sadar, jadi apabila kita tidak memahami benar-benar berusaha mengajak (*probing*) dan memahami maka kita tidak akan pernah mengetahui eksistensinya. Tetapi sekalipun demikian, sebagian besar kepribadian pemimpin yang tidak diketahui itu dapat memiliki dampak yang relevan dalam kaitannya dengan bentuk-bentuk perilaku pemimpin pada saat berupaya mempengaruhi perilaku orang lain.



**Balikan (Feedback) dan penyingkapan (Disclosure).**

Paling tidak ada dua proses yang mempengaruhi bentuk jendela Johari (konfigurasi keempat bidang), yaitu:

1. Proses yang berlangsung pada arah/ke arah kanan, dan itu disebut proses Balikan. Proses ini menunjukkan kadar sejauh mana orang lain dalam organisasi mau berbagi informasi dengan pemimpin tentang perilakunya terhadap orang lain. Hal ini menunjukan kemauan orang lain untuk bersikap terbuka dan kemauan memberikan balikan yang relevan kepada pemimpin, tetapi perilaku dinyatakan bahwa anda harus memandang dari perspektif kedua belah pihak. Proses ini juga menunjukkan kadar sejauh mana upaya pemimpin mempersepsikan balikan verbal dan non verbal yang ada dalam lingkungannya.
2. Proses lain yang mempengaruhi bentuk jendela Johari adalah proses yang berlangsung ke arah bawah, dan proses ini disebut Penyingkapan. Penyingkapan adalah kadar sejauh mana pemimpin mau berbagi data tentang diri mereka sendiri kepada orang lain dalam organisasi.

Penggunaan istilah Penyingkapan dalam hal ini adalah:

- a. Hal-hal yang terungkap dari perilaku orang lain; dan untuk memahami perilaku orang-orang secara lebih baik kita harus benar-benar mengamati perilaku mereka untuk mengetahui nilai-nilai dan hal-hal yang diwakili perilaku itu. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa kita harus berhati-hati dengan kata-kata, bukan kata-kata yang penting tetapi perilaku orang-orang yang mengerahkan kata-kata itu.
- b. Penyingkapan hanya penting apabila hal itu relevan bagi organisasi. Pengalaman yang diperoleh Paul dan Hersey dari berbagai intervensi pengembangan organisasi yang paling langka adalah waktu dan energi, oleh karena itu apabila orang-orang menyingkapkan hampir semua hal tentang diri mereka sendiri dalam organisasi dan orang-orang menyediakan waktu mengolahnya, maka tidak akan banyak lagi waktu tersedia untuk nencapai tujuan dan sasaran organisasi. Oleh sebab itu penyingkapan penting dan

bermanfaat bagi organisasi sepanjang hal itu relevan dengan upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Sebagai contoh dapat dikemukakan di sini, bahwa seorang manager memiliki masalah dengan tetangganya di rumah, hal itu tidak perlu/ tempat menyingkapkan atau mendiskusikan situasi tersebut dalam lingkungan kerjanya tetapi mungkin atau sangat tepat mengungkapkan, membicarakan, dan menyelesaikan hal itu di rumahnya.

Oleh sebab itu hal-hal yang relevan secara organisasi dalam suatu lingkungan boleh jadi tidak relevan dengan lingkungan yang lain.

Dalam proses penyingkapan, makin relevan informasi yang diungkapkan pemimpin tentang cara mereka berpikir dan berperilaku akan makin meluas bidang umum dan melebar ke bidang pribadi serta makin kecil pula jadinya bidang pribadi.

Gejala yang menarik terjadi dalam lingkungan dimana terdapat balikan dan penyingkapan simultan antara pemimpin dan orang-orang.

Jika demikian halnya, tidak hanya bidang umum pemimpin yang dengan sendirinya maluas ke dalam bidang buta dan pribadi, tetapi kemungkinan besar terjadi bahwa hal-hal yang terjadinya tidak diketahui (baik tidak diketahui oleh pemimpin maupun tidak diketahui oleh orang lain dalam organisasi/BIDANG BUTA) akan mulai muncul ke permukaan bidang umum. Sebagai contoh bahwa psikater yang sedang melakukan upaya penyembuhan seorang pasien dalam psikoterapi barharap menciptakan lingkungan dimana terjadi proses BALIKAN dan PENYINGKAPAN secara SIMULTAN. Apabila hal itu terjadi, psikater itu dapat mulai mengungkapkan dan memahami gejala tertentu yang telah menumbulkan perilaku pasien yang sebelumnya gelap bagi keduanya (pasien dan psikater).



## BAB IX

# CARA MENDIRIKAN USAHA

### A. Bagaimana Memulai Usaha

Untuk memulai usaha banyak cerita yang dapat kita ambil hikmahnya. Sering kali kita kagum menyaksikan kesuksesan seorang pengusaha. Kadang kadang kita tidak tahu proses keberhasilan pengusaha tersebut. Namun, jika kita telaah lika-liku sebelum sukses menjadi pengusaha banyak cerita suka duka di belakang kesuksesannya. Tidak sedikit cerita menyedihkan di balik sukses yang diraih oleh pengusaha tersebut. Ada pengusaha yang memulai usahanya dari nol dengan tertatih tatih. Bahkan, sering kali pengusaha tersebut menderita kerugian nyaris bangkrut. Namun, karena keberanian, kesabaran, ketekunan, dan kepandaiannya mengelola usaha dari waktu ke waktu selama bertahun tahun, akhirnya berhasil.

Dari hasil penelitian di lapangan terdapat baragam cara dan sebab untuk memulai usaha. Ada lima sebab atau cara seseorang untuk memulai merintis usahanya, yaitu:

1. faktor keluarga pengusaha
2. sengaja terjun menjadi pengusaha
3. kerja sampingan (iseng)
4. coba-coba
5. terpaksa

Pengusaha yang memulai usaha karena faktor keluarga cukup banyak ditemui. Artinya, seseorang memulai usaha karena keluarga mereka sudah memiliki sebelumnya. Orang tua atau saudara pengusaha tersebut menganjurkan keluarga lainnya untuk membuka usaha

sendiri. Keluarga sengaja mengkader anggota keluarga lain meneruskan usaha atau membuka cabang atau usaha baru. Dengan demikian, mulai dari modal, suplai bahan-bahan, sampai manajemen sang pengusaha pemula tinggal mengikuti yang sudah ada. Kesuksesan usaha seperti ini cukup banyak terjadi di berbagai belahan dunia termasuk Indonesia.

Sengaja terjun menjadi pengusaha, artinya seseorang dengan sengaja mendirikan usaha. Biasanya mereka belajar dari kesuksesan orang lain. Mereka mengikuti contoh dari pengusaha yang ada dengan mencari modal atau bermitra dengan orang lain. Model ini biasanya dilakukan oleh mereka yang berstatus pegawai, namun memiliki naluri bisnis. Tidak sedikit model seperti ini mencapai kesuksesan. Kesuksesan dan kegagalan orang lain menjadi tuntunan dan pedoman pengusaha ini dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Faktor berikutnya adalah melakukan usaha dengan tidak disengaja, biasanya dilakukan secara iseng. Ini sering disebut usaha sampingan untuk tambahan kegiatan. Usaha ini biasanya dilakukan oleh mereka yang mencoba menjual atau memproduksi sesuatu skala kecil untuk mengisi waktu luang. Akan tetapi, usaha ini ternyata terus meningkat. Meningkatnya pesanan atau permintaan ini terus pula direspons oleh pemilik dengan menambah modal dan kapasitas produksinya. Maka kegiatan yang semula dilakukan hanya untuk mengisi waktu senggang menjadi kegiatan yang memberikan hasil yang luar biasa.

Memulai usaha dengan cara coba-coba cukup banyak dilakukan dan juga menuai keberhasilan. Usaha ini biasanya dilakukan oleh mereka yang belum memiliki pengalaman, mereka yang kesulitan mencari pekerjaan, atau mereka yang baru terkena pemutusan hubungan kerja (PHK). Namun demikian, tidak sedikit usaha yang diawali dengan coba-coba ini yang mencapai kesuksesan.

Faktor usaha karena terpaksa memang jarang terjadi, namun berdasarkan hasil penelitian ternyata ada beberapa wirausahawan yang berhasil karena keterpaksaan. Mereka biasanya membuka usaha karena kehilangan pekerjaan atau menganggur. Sebagai contoh: setelah lulus sarjana ada banyak sarjana yang mengajukan lamaran kerja ke berbagai instansi atau perusahaan, namun tidak pernah



diterima menjadi pegawai. Kemudian dia memutuskan untuk berwirausaha. Langkah melakukan wirausaha dijalankannya dengan setengah hati. Namun kenyataannya bahwa usahanya memberikan hasil yang lumayan dalam waktu relatif singkat membuatnya bersemangat. Hal itu menjadi motivasi yang kuat untuk memajukan usahanya.

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh seseorang untuk memulai usaha, baik secara berkelompok maupun perorangan. Cara memulai usaha yang lazim dilakukan adalah sebagai berikut:

### 1. Mendirikan Usaha Baru

Dalam hal ini seseorang memulai usaha dengan mendirikan perusahaan yang baru. Hal yang harus dilakukan adalah mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan badan usaha, mulai dari akte notaris sampai ke pengadilan negeri (Kementerian Kehakiman) kemudian mengurus izin-izin yang dibutuhkan. Di samping itu tugas lain adalah mencari lokasi yang tepat dan menyediakan peralatan atau mesin yang sesuai dengan usahanya.

### 2. Membeli Perusahaan

Usaha ini dilakukan dengan cara membeli perusahaan yang sudah ada atau sudah berjalan sebelumnya. Pembelian usaha dapat dilakukan terhadap perusahaan yang sedang berjalan atau perusahaan yang tidak aktif, tetapi masih memiliki badan usaha. Pembelian meliputi saham berikut aset perusahaan yang dimiliki.

### 3. Kerjasama Manajemen dengan Sistem Waralaba (Franchising)

Model usaha seperti ini dikembangkan dengan memakai nama dan manajemen perusahaan lain. Perusahaan pemilik nama disebut sebagai perusahaan induk (franchisor) dan perusahaan yang menggunakan disebut (franchise). Dukungan manajemen yang diberikan oleh franchisor berupa:

- a. Pemilihan lokasi usaha
- b. Bentuk bangunan
- c. Layout gedung dan ruangan

- d. Peralatan yang diperlukan
- e. Pemilihan karyawan/pegawai
- f. Penentuan atau penyediaan bahan baku atau produk, dan
- g. Iklan bersama.

Sesungguhnya cara seperti ini sudah dilakukan oleh McDonald, Indomart, restoran Sederhana, dan lain-lain.

### 4. Mengembangkan Usaha yang Sudah Ada.

Dalam konteks ini, pengusaha melakukan pengembangan atas usaha yang sudah ada sebelumnya, baik pengembangan berupa cabang ataupun penambahan kapasitas yang lebih besar. Biasanya kegiatan seperti ini dilakukan perusahaan keluarga.

## B. Bidang Usaha

Sebelum memulai usaha, terlebih dahulu perlu pemilihan bidang yang ingin ditekuni. Pemilihan bidang usaha ini penting agar kita mampu mengenal seluk beluk usaha tersebut dan mampu mengelolanya. Pemilihan bidang usaha ini harus disesuaikan dengan minat atau bakat seseorang karena minat dan bakat merupakan faktor penentu dalam menjalankan usaha.

Di samping faktor minat atau bakat, faktor penentu lainnya adalah modal yang dimiliki. Setiap bidang usaha memerlukan modal yang dimiliki. Setiap bidang usaha memerlukan modal yang besarnya tergantung usahanya. Faktor modal dapat dicari dari berbagai sumber, baik dari kantong pribadi, para sanak famili, rekan-rekan sejawat, atau pinjaman. Namun, untuk usaha baru modal pinjaman relatif lebih sulit diperoleh karena jarang lembaga keuangan yang mau membiayai usaha yang masih baru.

Faktor lainnya adalah jangka waktu memperoleh penghasilan atau keuntungan. Ada usaha jangka waktu perolehan keuntungannya relatif pendek, sedang, dan panjang. Usaha jangka pendek maksudnya adalah jangka waktu yang diperlukan dibawah satu tahun misalnya produk pertanian sayur mayur, usaha ternak ayam, atau ikan. Usaha jangka menengah berkisar antara 1 hingga 3 tahun, seperti bidang



industri dan perdagangan. Usaha jangka menengah bidang pertanian antara lain jeruk dan cokelat. Sementara itu, usaha jangka panjang di atas 3 tahun, seperti perkebunan kelapa sawit dan karet.

Faktor besarnya laba yang akan diperoleh dapat dijadikan sebagai acuan. Ada usaha dalam waktu singkat, antara satu hingga tiga bulan sudah menghasilkan laba, namun ada pula usaha yang memerlukan waktu lama. Artinya, harus mengembalikan modal terlebih dahulu baru dapat memetik hasilnya.

Pengalaman dalam bidang tertentu, seperti pernah melakukan *job training* atau praktik kerja, sangat berguna bagi pengusaha dalam rangka memilih usaha yang akan dimasukinya. Di samping itu, pengalaman dapat pula diperoleh dari pengalaman orang lain dalam bidang yang diinginkan.

Jadi, untuk menentukan bidang usaha yang akan digeluti tergantung dari empat faktor sebagai berikut.

#### 1. Minat atau bakat

Minat atau bakat sudah ada dan dapat timbul dari dalam diri seseorang. Artinya, artinya ketertarikan pada suatu bidang sudah tertanam dalam dirinya. Minat juga dapat tumbuh setelah dipelajari dari berbagai cara. Namun, seseorang yang memiliki minat dari dalam atau bakat dari keturunan akan lebih mudah dan lebih cepat beradaptasi dalam mengembangkan usahanya.

#### 2. Modal

Modal secara luas dapat diartikan uang. Untuk memulai usaha terlebih dahulu diperlukan sejumlah uang. Dalam arti sempit modal dapat dikatakan sebagai keahlian seseorang dengan keahlian tertentu seseorang dapat bergabung dengan mereka yang memiliki modal uang untuk menjalankan usaha

#### 3. Waktu

Waktu adalah masa seseorang untuk menikmati hasil dan usahanya. Setiap usaha memiliki masa yang berbeda-beda ada yang dalam waktu pendek ada pula dalam jangka waktu menengah atau panjang. Dalam jangka pendek artinya dibawah satu tahun usaha

tersebut sudah memberikan hasil, misalnya usaha dagang, agribisnis, usaha jasa, peternakan ikan atau ayam. Kemudian dalam jangka menengah misalnya usaha jeruk, cokelat atau peternakan kambing, sedangkan jangka panjang seperti pertanian karet dan kelapa sawit.

#### 4. Laba

Faktor yang perlu dipertimbangkan adalah besarnya margin laba yang diinginkan. Di samping itu, dalam hal laba yang perlu dipertimbangkan adalah jangka waktu memperoleh laba tersebut. Margin laba maksudnya jumlah laba yang akan diperoleh (dalam persentase tertentu), sedangkan jangka waktu adalah lama tidaknya memperoleh laba, sesaat atau terus menerus.

#### 5. Pengalaman

Pengalaman maksudnya pengalaman pribadi pengusaha tersebut atau pengalaman orang lain yang telah berhasil dalam melakukan usaha. Pengalaman ini merupakan pedoman atau guru agar tidak melakukan kesalahan dalam menjalankan usahanya nanti.

Bidang usaha yang dapat digeluti untuk pemula sesuai dengan minat dan bakat, terutama untuk usaha kecil dan menengah antara lain sebagai berikut:

#### 11. Sektor kecantikan

Usaha di sektor kecantikan contohnya membuka usaha salon dan SPA atau kecantikan lainnya. Sebelum membuka usaha ini, sebaiknya calon pengusaha terlebih dahulu memahami seluk beluk kecantikan, misalnya dengan cara mengikuti kursus kecantikan. Dengan demikian, pengusaha tersebut lebih mudah mengelola usahanya dan tidak tergantung kepada anak buah jika terjadi suatu masalah.

#### 2. Sektor Keterampilan

Contoh usaha di sektor keterampilan antara lain sektor jasa perbaikan (*service*), seperti service elektronik (televisi, radio, kulkas, AC), motor (Sepeda motor atau mobil), atau service



mesin-mesin. Seperti halnya dengan sektor kecantikan, calon pengusaha di sektor keterampilan jasa perbaikan juga perlu mengikuti kursus keterampilan sesuai dengan bidang yang dimilikinya.

### 3. Sektor Konsultan

Usaha di bidang konsultan maksudnya adalah menjadi penasihat untuk berbagai bidang usaha. Misalnya, konsultan manajemen, konsultan hukum, konsultan psikiater, konsultan teknik, dan konsultan lainnya. Pendirian konsultan jelas harus memiliki latar belakang bidang ilmu yang akan mendukung usahanya. Sebagai contoh, konsultan manajemen bagi mereka yang berlatar belakang ekonomi, konsultan hukum bagi mereka yang berlatar hukum, dan seterusnya.

### 4. Sektor Industri

Sektor industri sangatlah luas dan beragam. Sektor ini akan menghasilkan suatu produk olahan. Untuk usaha kecil dan menengah misalnya membuka pabrik makanan seperti tempe, tahu, kerupuk, roti, atau usaha industri batu bata, genteng, dan garment.

### 5. Sektor Tambang

Sektor tambang juga dapat dilakukan untuk usaha kecil dan menengah, seperti usaha penambangan pasir, kaolin, timah, emas, atau batubara.

### 6. Sektor Kelautan

Usaha yang dapat dilakukan di sektor kelautan adalah usaha penangkapan ikan dengan menyediakan kapal-kapal penangkapan ikan bagi para nelayan, baik untuk skala kecil maupun menengah.

### 7. Sektor Perikanan

Usaha di sektor perikanan antara lain membuka usaha tambak ikan atau udang, baik di air tawar maupun di air laut. Usaha perikanan di air tawar misalnya, budi daya ikan lele, emas, gurami, bawal, patin, dan lainnya, sedangkan di air laut misalnya

budi daya rumput laut dan mutiara. Selain itu, juga dapat dibuka usaha pemancingan ikan atau budidaya ikan hias.

### 8. Sektor Agribisnis

Usaha di sektor agribisnis dapat dilakukan dengan membuka pertanian jangka pendek, menengah, atau jangka panjang. Untuk jangka pendek misalnya penanaman sayur mayur, jangka menengah misalnya penanaman jeruk, pisang, nanas, cokelat, dan untuk jangka panjang misalnya penanaman karet, cengkeh, lada, dan kelapa sawit.

### 9. Sektor Perdagangan

Usaha di sektor perdagangan dapat dilakukan dengan membuka toko atau kios; membuka usaha seperti bakso, mie ayam, es teler, matabak, nasi goreng, sea food, restoran, rumah makan, wartel, dan sektor perdagangan lainnya.

### 10. Sektor Pendidikan

Usaha di sektor pendidikan yang dapat dilakukan adalah membuka lembaga pelatihan atau kursus-kursus, mendirikan sekolah taman kanak-kanak (TK), sekolah dasar (SD), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah atas (SMA), atau perguruan tinggi (akademi, sekolah tinggi, atau universitas).

### 11. Sektor Percetakan

Usaha di sektor percetakan dapat dilakukan dengan membuka usaha foto copy, sablon, percetakan buku, majalah, koran atau percetakan lainnya.

### 12. Sektor Seni

Bagi mereka yang memiliki bakat seni, usaha yang dapat dilakukan antara lain mengerjakan seni lukis, musik, ukir, atau menjadi penulis cerita.

### 13. Sektor Kesehatan

Meskipun sektor ini sebaiknya dilakukan oleh mereka yang memiliki latar belakang kesehatan, orang umum juga bisa



melakukannya, misalnya membuka klinik-klinik kesehatan, praktek dokter bersama, rumah sakit dan apotik.

#### 14. Sektor Pariwisata

Usaha di sektor pariwisata yang dapat dijalankan antara lain membuka biro perjalanan, usaha wisata, membuka tempat penginapan, hotel dan lain sebagainya.

#### 15. Sektor usaha lainnya.

### C. Pengertian dan Jenis-Jenis Badan Usaha

Badan usaha adalah payung hukum yang membawahi usaha yang akan dijalankan. Payung hukum ini penting agar perusahaan tidak melanggar hukum dalam menjalankan aktivitasnya, artinya di mata hukum perusahaan yang dijalankan sah. Jika suatu hari terdapat tuntutan hukum, usaha tersebut dapat dilindungi.

Di Indonesia terdapat beberapa jenis badan hukum yang dapat dipilih. Masing-masing badan hukum memiliki kelebihan dan kekurangan. Adapun badan hukum usaha yang ada adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perseorangan,
2. Firma (Fa)
3. Perseroan komanditer (CV)
4. Koperasi
5. Yayasan
6. Perseroan terbatas (PT)

Berikut ini akan dijelaskan pengertian, syarat-syarat pendirian, modal, tujuan perusahaan, bidang usaha dan sebagainya.

#### 1. Perseorangan

Perusahaan perseorangan merupakan usaha milik pribadi. Artinya modal dimiliki oleh perseorangan. Pendirian perusahaan perseorangan sangatlah sederhana, tidak memerlukan persyaratan khusus dan relatif tidak memerlukan modal besar.

Perusahaan perseorangan biasanya dipimpin oleh pemilik usaha

yang sekaligus menjadi penanggung jawab atas segala aktivitas perusahaan, termasuk kewajibannya terhadap pihak luar. Bila terjadi masalah dengan pihak lain, misalnya kewajiban membayar hutang, membayar gaji karyawan yang tertunda, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemilik perusahaan.

Kelebihan perusahaan jenis ini di samping pendiriannya mudah dan modalnya relatif kecil adalah tidak diperlukan organisasi yang besar. Organisasi dan manajemen yang diperlukan cukup sederhana. Kelebihan lain adalah semua wewenang dan keputusan manajemen ada di tangan pemilik dan keuntungan sepenuhnya menjadi hak pemilik organisasi atau perusahaan.

Sedangkan kelemahan perusahaan perseorangan ini adalah relatif sulit berkembang karena biasanya menggunakan manajemen keluarga. Kelanjutan usaha sering kali menjadi masalah. Banyak perusahaan jenis ini yang hanya hidup sesaat saja. Begitu pemilik utamanya meninggal, maka usahanya menjadi bangkrut atau bubar. Selain itu penambahan modal juga relatif sulit, apalagi untuk memperoleh modal yang besar dari pihak luar perusahaan, sementara modal dari pemilik sangat terbatas.

Contoh perusahaan perseorangan yang banyak dilakukan masyarakat adalah usaha dagang (UD) atau Toko Bangunan (TB). Misalnya perusahaan perseorangan UD Makmur Abadi yang bergerak dalam bidang produksi batu bata dan genteng atau TB Empat Sekawan yang bergerak dalam jual beli bahan-bahan bangunan.

#### 2. Firma (Fa)

Adapun kedudukan firma merupakan perusahaan yang pendiriannya dilakukan oleh dua orang atau lebih dan menjalankan perusahaan atas nama perusahaan. Pendirian firma dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu; pertama, melalui akte notaris resmi dan kedua, akte di bawah tangan. Jika melalui akte resmi, proses selanjutnya dari notaris harus sampai pengadilan negeri dan diberitakan di berita negara. Namun jika memilih akte di bawah tangan, proses tersebut tidak perlu, cukup melalui kesepakatan pihak-pihak tersebut.

Kepemimpinan dan tanggung jawab firma berada sepenuhnya



di tangan pemilik firma. Dalam hal ini pemilik firma sekaligus bertanggung jawab terhadap segala risiko yang mungkin timbul, seperti masalah piutang. Modal firma diperoleh dari mereka yang terlibat dalam pendirian firma. Kelebihan firma dibandingkan perusahaan perseorangan adalah manajemen lebih baik dan perolehan dana dan pihak luar relatif lebih mudah. Pendirian firma juga bertujuan mencari keuntungan semata.

Sedangkan kelemahan firma adalah jika salah satu pemilik firma tidak ada, akibatnya kelanjutan usahanya menjadi tidak menentu. Contoh firma adalah firma Amir Mahmud yang bergerak dalam bidang perdagangan rempah-rempah.

### **3. Perseroan Komanditer (CV)**

Perseroan komanditer merupakan persekutuan yang didirikan atas dasar kepercayaan. Perusahaan ini sering disingkat dengan CV. Dalam perseorangan komanditer terdapat beberapa orang yang bersekutu untuk menjalankan usaha. Sekutu dalam perseroan komanditer terbagi menjadi dua, yaitu pertama sekutu yang secara penuh bertanggung jawab atas sekutu lainnya, dan kedua satu atau lebih sekutu yang hanya bertindak sebagai pemberi modal. Tanggung jawab sekutu komanditer hanya terbatas pada sejumlah modal yang ditanamkan dalam perusahaan. Tujuan pendirian perseroan komanditer adalah memberikan peluang bagi perseorangan untuk ikut menanamkan modalnya dengan tanggung jawab terbatas.

Perusahaan-perusahaan komanditer dijalankan oleh seorang sekutu aktif dan bertanggung jawab atas semua risiko atau kewajiban kepada pihak ketiga. Tanggung jawab ini juga sampai pada penggunaan harta pribadi apabila harta perusahaan tidak cukup untuk menutupi kewajibannya.

Kelemahan perusahaan jenis ini adalah dalam hal tanggung jawab terutama bagi sekutu aktif dan pasif. Kebutuhan akan modal dan pengembangan usaha yang relatif lebih mudah.

### **4. Koperasi**

Koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan beberapa orang. Artinya koperasi merupakan kumpulan orang yang secara

bersama-sama melakukan usaha. Badan hukum koperasi melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi. Dalam hal ini koperasi dianggap sebagai gerakan ekonomi rakyat berdasarkan asas kekeluargaan.

Koperasi didirikan berdasarkan akte pendirian setelah memperoleh pengesahan pemerintah dan diumumkan dalam Berita Negara. Koperasi dibentuk melalui rapat anggota minimal dua puluh orang yang masing-masing memenuhi tiga syarat berikut:

- a. Mampu melaksanakan tindakan hukum
- b. Menerima landasan idil, asas, dan sendi dasar koperasi,
- c. Sanggup dan bersedia melakukan kewajiban dan hak sebagai anggota koperasi.

Berikut ini beberapa jenis koperasi yang dapat kita dirikan yaitu:

- a. Koperasi produksi
- b. Koperasi konsumsi,
- c. Koperasi jasa,
- d. Koperasi serbaguna usaha,
- e. Koperasi fungsional dan golongan masyarakat tertentu.

Pengelolaan koperasi dilakukan oleh pengurus yang diangkat, oleh rapat anggota. Sementara itu, pembagian hasil usaha berdasarkan pada jasa atau partisipasi masing-masing anggota. Prinsip koperasi adalah anggota koperasi merupakan pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi.

Koperasi memiliki dua jenis modal, yaitu modal sendiri dan modal pinjaman. Modal sendiri berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan atau hibah. Sementara itu, modal pinjaman berasal dari anggota koperasi, bank dan lembaga keuangan lainnya atau dari penerbitan obligasi

Tujuan utama pendirian koperasi adalah membangun dan mengembangkan potensi ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

### **5. Yayasan**

Yayasan merupakan badan usaha yang tidak bertujuan mencari



keuntungan, tetapi lebih menekankan usahanya pada tujuan sosial. Modal yayasan diperoleh dari sumbangan, wakaf, hibah, atau sumbangan lainnya. Yayasan memiliki dewan pengurus yang mengurus kegiatan yayasan tersebut.

Pendirian yayasan dilakukan untuk bidang pendidikan, kesehatan, panti sosial, atau lembaga swadaya masyarakat. Dewasa ini pendirian yayasan sudah banyak diselenggarakan dari cita-cita awal, yaitu dari usaha sosial menjadi usaha komersial.

## 6. Perseroan Terbatas (PT).

Perseroan terbatas atau yang dikenal dengan mana PT adalah badan hukum yang memiliki tanggung jawab terbatas. Dalam hal ini, terbatas artinya terbatas tanggung jawabnya hanya terbatas pada modal yang disetorkan. Perusahaan jenis ini paling banyak digunakan dan diminati oleh para pengusaha, terutama untuk usaha yang memiliki modal dan kapasitas besar serta jangkauan luas.

Kelebihannya antara lain tanggung jawab masing-masing pihak tergantung dari jumlah modal yang disetor, luasnya bidang usaha yang dimiliki dan kemudahan untuk memperoleh modal atau ekspansi.

Dalam undang-undang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Perseroan terbatas merupakan suatu badan hukum perusahaan untuk melakukan suatu kegiatan.
- b. Pendirian perseroan terbatas dilakukan atas dasar suatu perjanjian antara pihak-pihak yang ikut terlibat di dalamnya.
- c. Pendirian perseroan terbatas didasarkan atas kegiatan atau ada usaha tertentu yang akan dijalankan.
- d. Pendirian perseroan terbatas menggunakan modal yang terbagi dalam bentuk saham.
- e. Perseroan terbatas harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan dalam undang-undang serta peraturan pemerintah lainnya

Jenis perseroan terbatas di Indonesia dapat dilihat dari dua segi berikut:

- 1) Dilihat dari segi kepemilikan, perseroan terbatas terdiri dari tiga jenis:

### a) Perseroan terbatas biasa

Perseroan terbatas biasa adalah PT yang para pendiri, pemegang saham, dan pengurusnya warga negara Indonesia dan badan hukum Indonesia (dalam pengertian tidak ada modal asing).

### b) Perseroan terbatas terbuka

Perseroan terbatas terbuka merupakan PT yang didirikan dalam rangka penanaman modal dan dimungkinkan warga negara asing dan atau badan hukum asing menjadi pendiri, pemegang saham, dan atau pengurusnya.

### c) Perseroan terbatas (Persero)

Perseroan terbatas (persero) merupakan PT yang dimiliki oleh pemerintah melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perseroan terbatas jenis ini sebagian besar pengaturan tunduk pada ketentuan tentang Badan usaha Milik Negara. Kata persero pada perusahaan jenis ini biasanya ditulis di belakang nama Perseroan Terbatas. Contohnya, PT Bank Mandiri (Persero), PT PLN (Persero), PT Telkom (Persero). Namun kata persero jarang dicantumkan di belakang nama perusahaan tersebut, kecuali untuk kegiatan resmi.

- 2) Dilihat dari segi status persero terbatas dibagi dalam dua jenis, yaitu:

### a) Perseroan tertutup

Perseroan tertutup merupakan perseroan terbatas yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu dan tidak melakukan penawaran umum.

### b) Perseroan terbuka

Perseroan terbuka adalah perseroan yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau perseroan yang melakukan penawaran umum, sesuatu peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal. Pemberian nama PT jenis ini biasanya disertai dengan singkatan



“bk” di belakang nama PT tersebut sebagai contoh PT Timah Tbk, dan PT Telkom Tbk.

Untuk mendirikan perseroan terbatas dipersyaratkan memiliki modal tertentu yang besarnya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Modal perseroan terbatas terdiri dari tiga jenis, yaitu:

1. Modal Dasar (authorized capital)

Modal dasar merupakan modal yang diperlukan pertama kali perusahaan didirikan dan modal tersebut tertera dalam akte notaris. Misalnya PT Perkasa Utama didirikan dengan modal dasar Rp.3.000.000.000,00 (tiga milyar) yang berbentuk saham.

2. Modal Ditempatkan atau dikeluarkan (issued capital)

Modal ditempatkan merupakan modal yang telah ditempatkan atau dikeluarkan para pemegang saham. Dengan kata lain, modal yang sudah dijual. Besarnya modal ditempatkan minimal 25% dari modal dasar. Dari contoh di atas, modal ditempatkan adalah sebesar 25% dikalikan dengan modal dasar Rp.3.000.000.000,00 sama dengan Rp.750.000.000,00 (tujuh ratus lima puluh juta rupiah)

3. Modal setor (paid up capital)

Modal setor merupakan modal yang harus sudah disetor oleh pemegang saham yang jumlahnya sebesar 50 % dan modal ditempatkan. Dari contoh di atas besarnya modal setor adalah sebesar 50 % dikalikan modal ditempatkan (Rp.750.000.000,00) sama dengan Rp.375.000.000,00 (tiga ratus lima puluh juta).

Sama seperti badan usaha lainnya, untuk mendirikan PT juga diperlukan persyaratan tertentu, bahkan persyaratannya lebih banyak dibandingkan dengan jenis badan usaha lainnya. Persyaratan dan tata cara untuk mendirikan perseroan terbatas yang harus dipenuhi adalah:

- 1) PT didirikan sekurang-kurangnya oleh dua orang
- 2) Pendiri PT dituangkan dalam akte notaris
- 3) Bahasa yang digunakan adalah bahasa Indonesia

- 4) Mencantumkan perkataan PT dalam akte notaris
- 5) Disahkan oleh Menteri kehakiman
- 6) Didaftarkan berdasarkan Undang-undang wajib daftar perusahaan
- 7) Diumumkan dalam Berita Negara
- 8) Memiliki modal dasar sekurang-kurangnya Rp.20.000.000,00 (dua puluh juta rupiah)
- 9) Modal ditempatkan sekurang-kurangnya 25% (dua puluh lima persen) dari modal dasar.
- 10) Menyetor modal setor 50% (lima puluh persen) dari modal ditempatkan pada saat perusahaan didirikan.

Bagi perseroan terbatas yang mengalami atau yang akan membuat perubahan dipersyaratkan untuk:

1. Mencantumkan nama, maksud dan tujuan kegiatan perseroan.
2. Memperpanjang jangka waktu perseroan.
3. Meningkatkan atau menurunkan modal
4. Mengubah status perseroan terbatas dan tertutup menjadi terbuka atau sebaliknya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abizar, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Ditjen Dikti Depdiknas, 1989.
- Adair, John, *Effective Decision Making*, London: Pan Books, Ltd, Cavaye Place, 1985.
- Bayle, John E, *Managing Organisational Behavior*, New York: John Willey & Sons, 1986.
- Daft, Ricahrd L , *Leadership: Theory and Practice*, New York: The Drayden Press.1999.
- Drucker, Feter F, *Management Challenges for The 21 st Century*, New Delhi: Butterworth-Heneiman, 1999.
- Frigon, SR , Normand L and Harry K Jakcson, Jr, *The Leader: Developing the Skills & Personal Qualities Need to Lead Effectively*, New York: AMCOM, 1996.
- Gibson, James, L, John M. Ivancevic, and James H. Donnelly, Jr, *Organization: Behavior, Structure, and Process*. Amerika: Richard D Irwins, 1997.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 1986),
- Hesselbein, Francess, *The Leader of The Future* ,San Francisco: Jossey Bass Publications, 1996.
- Hunt, Gary T, *Communication Skills in Organization*, New Jersey: Prentice Hall, 1980.
- Hartanto, Frans Mardi, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*, Bandung: Mizan, 2009.
- Kasmir, *Kewirausahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009.
- Kaplan, Robert S, dan David P. Norton, *Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Amerika: Harvard Business School Press, 1999.
- Kasali, Rhenald, *Menyangkal Realita baru*, dalam Detikcom, 12.8.2000.
- Lawler III, Edward. E dan Christopher G. Worley, *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, San Fransisco: Jossey Bass, 2006.
- Lewis, Philip V, *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*, New York: John Willey & Sons, 1987.
- Manz, Charles C, and Henry P Sims, Jr, *The New Super Leadership*, San Fransisco: Berrett Koehler Publishers, Inc,2000.
- Mondy, R. Wayne, dan Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Mudjiarto dan Aliaras Wahid, *Membangun Karakter dan Kepribadian Kewirausahaan*, Jakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Mullins, Laurie J, *Management and Organisational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall, 2005.
- Manz, Charles M and Henry P Sims, Jr, *The New Super Leadership*, San Francisco: Berrett Koehler, 2001.
- Morphet, Adgar.L, Roe L. Johns, dan Theodore L.Reller, *Educational Organization and Administration*, New Jersey: Pretice Hall Englewood Cliffs, 1982.
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Namius, Burt, *Visionary Leadership*, Francisco: Jossey Bass, Inc, 1992.
- Newstrom, John W and Keith Davis, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, New York: McGraw Hill, 2002.
- Nanus, Burt and Stephen M.Dobbs. *Leaders Who Make A Difference*, San Francisco: Jossey bass Publishers.1999.
- Overton, Rodney, *Leadership Made Simple*, Singapura: Wharton Books, 2002.
- Pace, R. Wayne dan Down F. Faules, *Organizational Communication*, New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1989.
- Pierce, John L and John W.Newstrom, *Leaders & The Leadership Process*, New York:McGraw Hill, 2006.
- Plenert, Gerhard, *World Class Manager*, Jakarta: Interaksara, 1999.
- Purwanto, Iwan, *Manajemen Strategik*, Bandung: Yrama Widya, 2007.



- Plunkett, Warren R dan Raymond F Attner dan Gemmy S. Allen, *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*, Australia: Thomson South Western, 2005.
- Sumanto, Wasty, *Alternatif Pendidikan Wiraswasta Menuju Tinggal Landas Pembangunan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- Seri Umum Nomor 3, *Visi baru kehidupan*, Jakarta: PPM, 2002.
- Seri Pustaka Eksekutif, No.20, *Manajemen Indonesia Memasuki Era Globalisasi*, Jakarta: PPM, 1992.
- Stogdil dalam Keith Grint,ed, *Leadership*, New York: Oxford University Pres, 1997.
- Stoner, James, Af, dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Terjemahan: Jakarta: Intermedia, 1992.
- Timpe, Dale, *Kepemimpinan: Leadership*, Jakarta: PT.Gramedia, 1987.
- Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Madju, 1990.
- Yulk, Gary, *Leadership in Organizational*, New Jersey: Prentice Hall, 2006.

## TENTANG PENULIS



**Prof. Dr. I. Syafaruddin, M.Pd**, lahir di Asahan-Sumatera Utara, 16 Juli 1962, delapan bersaudara, putra kedua dari bapak Mahmud Siahaan dan Ibu Nurhani Siregar. Menyelesaikan Sekolah Dasar tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau rakyat Kabupaten Asahan. Kemudian menyelesaikan strata satu (S.1) program Pendidikan Agama Islam pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara tahun 1987.

Selanjutnya menyelesaikan strata dua (S.2) program Administrasi pendidikan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada PPS Universitas Negeri Padang tahun 2000, kemudian menyelesaikan program Doktor Bidang Manajemen Pendidikan pada PPS Universitas Negeri Jakarta, tahun 2008.

Menikah dengan Dra.Gusnimar tahun 1990. Sekarang dianugerahi anak tiga orang, yaitu: Ahmad Taufik Al Afkari (19 tahun), Dina Nadira Amelia (17 tahun), Ahdiana Fadwani Maulafia (14 tahun).

Mulai bekerja sebagai guru MIS Pulau Rakyat Tua Asahan tahun 1981, kemudian tahun 1986 guru SMA Swasta Tugama Medan, bertugas pada Fakultas Tarbiyah IAIN SU sejak tahun 1990 sebagai tenaga pengajar, mengasuh mata kuliah Ilmu Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam, dan Manajemen Pendidikan. Pada tahun 2000 menjabat Ketua Progam Studi Diploma II, Pendidikan Agama Islam di Fakultas Tarbiyah IAIN SU. Pada tahun 2003 bertugas mengajar mata kuliah Metodologi Penelitian pada Akademi Pengajian Dakwah Sungai Patani Kedah Darul Aman Malaysia.

Pernah Latihan Orientasi Kehumasan Departemen Agama di Jakarta tahun 1990, dan pada tahun 1993 mengikuti Pelatihan pengembangan Tenaga Edukatif (PPTE) di IAIN Sumatera Utara, Pelatihan *Participatory Action Research* (PAR) di Solo, tahun 2008.



Semasa mahasiswa aktif sebagai Sekretaris Umum Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Fakultas Tarbiyah IAIN SU (1985), dan Lembaga Dakwah Islam Divisi Pendidikan HMI Cabang Medan (1986), Pengurus Pembina Iman Tauhid Islam (PITI) Sumatera Utara (1987). Saat ini aktif sebagai Ketua Penyunting Jurnal Tarbiyah IAIN SU (2004), Wakil Sekretaris Jenderal DPP Al-Ittihadiyah (2004 sampai sekarang), Ketua Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara, Ketua Dewan Pimpinan Pusat Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (2010-2015)".

Karya penulis yang telah diterbitkan, di antaranya: Kapita Selekta Pendidikan (IAIN Pres, 1999) Filsafat Pendidikan Islam (IAIN Pres, 2001), Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan (Grasindo, 2002), Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan (Grasindo, 2004), Visi Baru Al-Ittihadiyah (Citapustaka Media, 2004), Pengantar Filsafat Ilmu (Citapustaka Media, 2005), Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (Ciputat Press, 2005), Ilmu Pendidikan: Rekonstruksi Budaya Abad XXI (Citapustaka Media, 2005), Manajemen Pembelajaran (Quantum Teaching Press, 2005), Pendidikan Bermutu Unggul (Citapustaka Media, 2006), Ilmu Pendidikan Islam: Melejitkan Potensi Budaya Umat, Hijri Pusakautama, 2008), Efektivitas Kebijakan Pendidikan (Rinekacipta, 2008), Kepemimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah (Quantum Teaching Press, 2010).



**Dr. Anzizhan, MM**, lahir di Sungaipatai 24 Juli 1957, anak dari H. Boerhan Kadhi dan Hj. Andam Dewi putera kedua dari tiga bersaudara. Menyelesaikan sekolah dasar di Sungaipatai tamat tahun 1970, melanjutkan di Thawalib Tanjung Limau selama 6 bulan, lalu pindah ke Tsanawiyah negeri Sungayang selama satu setengah tahun. Pada tahun 1973 merantau sekolah ke Purbabaru Mandailing, kembali mulai dari kelas satu pada Madrasah Mustafawiyah sampai kelas 7 tamat tahun 1979.

Pada akhirnya masuk ke Fakultas Ushuluddin IAIN Sumatera Utara. Tamat 1985, Kemudian melanjutkan pendidikan S.2 pada jurusan manajemen SDM STIM-J Jakarta tamat tahun 2000, dan menyelesaikan program Doktor jurusan Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta tahun 2009.

Mulai bekerja sebagai guru agama di SMP Martadinata, tahun 1883 s/d 1987. Lalu diangkat sebagai PNS pada Staf Humas Rektorat IAIN SU tahun 1991 s/d 1994, dosen Fakultas Dakwah IAIN SU tahun 1993, dan mengajar di Fakultas Ushuluddin UMSU 1987 s/d 1997. Menjadi staf ahli wakil ketua MPR RI 1999-2004.

Menikah dengan Dewi Aswita. Saat ini mempunyai anak 4 orang, Habib Asyrafy lahir tahun 28 Desember 1991, Zia Ulhaq lahir tanggal 8 Mei 1993, dan Shifa Isfahani lahir tanggal 20 Juni 1999, dan Hanifa Litanja, lahir tanggal 28 September 2006.

Pengalaman organisasi, Ketua DPW PITI Sumatera Utara 1997, Ketua Laboratorium Dakwah DPW Muhammadiyah Sumatera Utara 1997, Sekretaris Jenderal DPP Al-Ittihadiyah tahun 2004-2009.

Sudah menulis sejumlah buku diantaranya; Visi Baru Al-Ittihadiyah penerbit Ciptapustaka Media tahun 2004. Pengambilan Keputusan Pendidikan penerbit Grasindo 2004 dan Manajemen Dakwah Penerbit Al-Hijri tahun 2005.



**Mesiono, M.Pd.** lahir di Bah Butong Kecamatan Sidamanik Kabupaten Simalungun Kota Pematang Siantar tanggal 27 Juli 1971, menamatkan SD Negeri di Bah Butong tahun 1985, Madrasah Tsanawiyah Dharma Pertiwi (MTs.S) di Bah Butong tahun 1988, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Pematang Siantar tahun 1991, kemudian melanjutkan Studi ke IAIN SU-Medan Jurusan Pendidikan Agama Islam dan lulus tahun 1995.

Pada tahun 2003 lulus Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan dengan gelar Magister Pendidikan. Sekarang sedang menyelesaikan Program Doktor (S3) Universitas Negeri Medan.

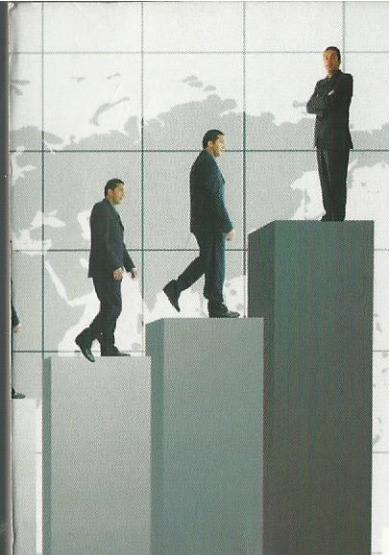


Dalam karier pekerjaan yang pernah dijabat adalah sebagai Staf Peneliti dan pengembangan Perguruan/Universitas Al Azhar Jl. Kwala Bekala Padang Bulang dan sebagai Guru tahun 1996 s.d 2003. Pada tahun 2004 Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Medan, tahun 2005 Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungbalai. Konsultan Akademis di PT Sinergis Mitramandiri Usaha ( Mitra Plus Consultant) tahun 2004, dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan, Sekarang menjabat sebagai Kepala Laboratorium (Kalab) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan.

Menikah dengan Suridah, S.Pd.I dan dikaruniai tiga orang anak yakni Imas Wihdah Misshuari, Dinda Hafsah Misshuari dan Ahmad Qordhawi Misshuari.

Beberapa karya ilmiah (artikel jurnal) yang dipublikasikan antara lain; (1) Demonstrasi Mahasiswa antara harapan dan kenyataan (Jurnal Tri Darma, Juli-Desember 2004), (2) Penulisan Karya Tulis Ilmiah dalam Perspektif MGMP (Jurnal Edukasi Tanjungbalai, Juli-Desember 2006), (3) Strategi Sistem dalam menciptakan Sekolah Unggul (Citapustaka Media, Bandung, 2006). (4) Pendekatan dan strategi pembelajaran dalam Kurikulum berbasis kompetensi (KBK) (Jurnal Edukasi Tanjungbalai, Januari-Juni 2007), (5) Pendidikan dan Ketrampilan Hidup (Jurnal Edukasi Tanjungbalai, Januari-Juli-Desember 2007). (6) Eksistensi Perguruan Tinggi Dalam Pengembangan SDM, (Jurnal Edukasi Tanjungbalai, Januari-Juli-Desember 2008) (7) Ayat-Ayat Manajemen (Penelitian tahun 2009) (8) Globalisasi Pendidikan (Jurnal Edukasi Tanjungbalai, Januari-Juli-Desember 2010) Sedangkan buku yang telah diterbitkan, yaitu: Pendidikan Bermutu Unggul (Editor) Citapustaka Media, Bandung, 2006.





# KEPEMIMPINAN dan KEWIRAUSAHAAN

**B**uku ini berupaya mengetengahkan kajian holistik, teoretis dan aplikasi strategi memimpin dan mengembangkan wirausaha dalam merancang perubahan sosial di masyarakat dalam perspektif kekinian sebagai upaya merangsang pemikiran cerdas berkenaan dengan menetapkan solusi atas permasalahan pemberdayaan sumberdaya manusia sebagai insan kreatif di masyarakat dengan daya saing regional dan global.

Pembaca diharapkan dapat mempunyai pengetahuan dan pemahaman tentang konsep, prinsip dan teori dalam memimpin dan mengelola perubahan organisasi. Kontribusi pemahaman secara teoretis dan menerapkan yang terbaik dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan dan memainkan peranan penting dalam proses pengembangan usaha dalam berbagai organisasi. Mengembangkan keterampilan dan kemampuan dalam mengubah organisasi atau mengembangkan organisasi.



PENERBIT BUKU UMUM & PERGURUAN TINGGI  
Jl. Sosro No.18A Medan 20224, Tel 061-77151020  
Fax 071-7347756 Email: [perdanapublishing@gmail.com](mailto:perdanapublishing@gmail.com)

ISBN 978-602-8935-14-2



9 786028 935142